JASON JENNINGS

LESS *is* MORE

ÍT HÓA NHIỀU

CÁC DOANH NGHIỆP VĨ ĐẠI BIẾN NĂNG SUẤT THÀNH LỢI THẾ CẠNH TRANH NHƯ THẾ NÀO?

"Cuốn sách quá hay...Tôi đã ngấu nghiến từng chữ một...
Cuốn sách mới của Jennings đầy những lời khuyên bổ ích."
- Al Ries,
tác giả cuốn sách bán chạy "FOCUS - tập trung hay là chết"

Tuệ Minh *dịch*

alphabooks
knowledge is power
NHÀ XUẤT BẢN
ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

LỜI NGỎ

Từ trước đến nay, năng suất cao đích thực luôn là thứ bí quyết mà chỉ một số ít công ty nắm giữ được – những công ty vĩ đại. Chỉ có họ mới làm được một điều tưởng như không thể: Từ ít, hóa nhiều! Họ có thể không đứng đầu về quy mô, họ có thể không thuộc nhóm những công ty có khối tài sản lớn nhất, nhưng khi nói đến NĂNG SUẤT, không ai có thể qua mặt họ.

Vì năng suất không phải là cuộc chơi dành cho tất cả!

Lẽ tất nhiên, điều này đã khiến không ít công ty với tiềm lực khổng lồ và chiến lược khôn ngoan đặt ra mục tiêu chinh phục năng suất cao thật sự, trong đó có cả những công ty đạt quy mô toàn cầu hay các hãng dịch vụ đại diện cho cả một quốc gia. Song, đa số đều vướng phải những cái bẫy thường gặp như không thể thoát khỏi cơ chế quan liêu, vội vã cắt giảm nhân sự khi kinh tế khó khăn hay vơ vội những chiến thuật và công nghệ tiên tiến nhất. Tuy nhiên, tất cả đều không phải chìa khóa giải đáp vấn đề hóc búa này.

Chìa khóa này cũng chính là chủ đề của cuốn sách *Ít hóa nhiều*, một cuốn sách phải-đọc dành cho những doanh chủ thực sự quan tâm đến năng suất, thực sự muốn làm ít được nhiều. Thay vì dẫn lại những lý thuyết kinh doanh xưa cũ mà ai cũng biết, tác giả Jason Jennings đã chứng minh cho quan điểm của ông bằng những ví dụ thực tiễn, thậm chí còn đi ngược lại những kiến thức mà chúng ta vẫn cho là đúng.

Một công ty nội thất để mặc khách hàng tự lắp ráp và vận chuyển các bộ phận. Một hãng hàng không nhất quyết không đính kèm dịch vụ nhằm giữ nguyên giá vé rẻ. Một công ty thép rút ngắn thời gian sản xuất nhanh hơn gấp mười lần mà không đầu tư quá nhiều cho công nghệ. Một hãng vận chuyển quyết định thay đổi toàn bộ định hướng kinh doanh của mình trong ngành… Nghe có vẻ vô lý, nhưng đó chính là lý do giúp họ biến ít thành nhiều, và

trở thành hình mẫu đáng thèm khát trong mắt đối thủ cạnh tranh.

Alpha Books hân hạnh mang đến quý độc giả cuốn sách này. Hy vọng bạn đọc sẽ rút ra được những bí quyết cho riêng mình và áp dụng hiệu quả cho công việc của bản thân, cũng như để năng suất không còn là chướng ngại khiến chúng ta phải đau đầu.

Tháng 3/2016

CÔNG TY CỔ PHẦN SÁCH ALPHA

LỜI TỰA

Căn cứ vào thành quả kinh doanh vô song liên tiếp của các doanh nghiệp được chúng tôi đề cập trong ấn bản đầu tiên của cuốn Ít hóa nhiều, tôi càng tin tưởng hơn bao giờ hết rằng bất kỳ ai hoạt động kinh doanh đều nên đọc và nghiên cứu cuốn sách này. Những công ty này và những cá nhân lãnh đạo kiệt xuất tại đó đã – một lần nữa! – chứng minh rằng họ là các doanh nghiệp xuất sắc nhất và đạt năng suất cao nhất trên toàn cầu.

Khó khăn không chừa một ai

Trong giai đoạn kinh tế suy yếu ngay sau thời kỳ bùng nổ vào cuối thập niên 1990, đa phần các doanh nghiệp đều cố gắng kháng cự và vật lộn để tồn tại. Từ năm 2001 đến 2003, lợi nhuận của các doanh nghiệp Mỹ đã giảm hơn 20% và đa số phải làm tăng ca chỉ để chạm gần đến kết quả kinh doanh của (các) năm trước đó. Chúng tôi đã chứng kiến hàng đợt sóng cắt giảm nhân sự, giảm biên chế, tái cơ cấu và giảm chi tiêu. Chúng tôi cũng nghe thấy hồi chuông báo tử cho các phát kiến mới, và bất kỳ ai liều lĩnh đề nghị đầu tư vào công nghệ thông tin đều bị đe dọa "cho bay đầu". Hàng nghìn tỉ đô-la vốn cổ đông tan thành mây khói. Và đối với hàng trăm nghìn doanh nghiệp, cuộc giằng co chỉ hóa vô ích và đầy chết chóc.

Ngược lại, mọi công ty được nghiên cứu và đề cập trong ấn bản đầu tiên không chỉ tồn tại mà còn phát triển rực rỡ. Tuy đối diện với cùng một nền kinh tế như bất kỳ đối thủ nào khác, nhưng các công ty này đã phát triển doanh thu, gia tăng lợi nhuận, cùng nhau tạo thêm hàng chục nghìn công việc, giới thiệu các sản phẩm và dịch vụ mới, mua lại các công ty khác cũng như tiếp tục tiến bước cao hơn và xa hơn. Tất cả đều do họ đã làm đúng.

Các công ty vẫn đang đạt năng suất cao nhất thế giới

World Savings

Trong lần đầu viết về Herb và Mary Sandler, bộ đôi đồng chủ tịch kiêm CEO của World Savings trong hơn 40 năm qua, tôi đã mô tả

tổ chức tài chính của họ như một nơi mà những cái tôi cá nhân được để lại ngoài cửa. Đáng kể nhất chính là việc World Savings thu hút số tiền gửi đến các chi nhánh của họ cao gấp đôi đối thủ cạnh tranh gần nhất, trong khi chi phí vận hành mạng lưới các chi nhánh của họ chỉ bằng một nửa. World Savings cũng là công ty duy nhất trên thế giới được ghi nhận đã gia tăng lợi nhuận trên mỗi cổ phiếu với tỷ lệ tăng trưởng hằng năm đạt 20% trong suốt 35 năm.

Ngay cả khi nền kinh tế Mỹ chính thức rơi vào suy thoái sau sự kiện Ngày 11 tháng 9, World Savings vẫn tiếp tục duy trì kết quả kinh doanh vững mạnh đến kinh ngạc và kỳ vọng gia tăng lợi nhuận hoạt động lên hẳn 30% trong giai đoạn từ tháng 12 năm 2001 đến tháng 12 năm 2003.

Nucor Steel

Thật khó tìm thấy một mảng kinh doanh nào bị nền kinh tế chu kỳ vùi dập tan nát như ngành công nghiệp thép. Từ năm 1997, hơn 40 công ty thép tại Mỹ đã tuyên bố phá sản. Hiếm có tuần nào mà CEO của các công ty thép không có mặt tại thủ đô Washington D.C. để van nài Chính phủ duy trì mức thuế suất đối với thép nhập khẩu, hoặc cầu xin Chính phủ tiếp quản quỹ trợ cấp đã cạn kiệt của họ. Các công ty thép truyền thống lập luận rằng họ không thể cạnh tranh do các chi phí nặng nề cố hữu như: trợ cấp, thỏa ước với công đoàn, các nhà máy và lò luyện cũ kỹ. Nhưng Nucor Steel lại nghĩ khác.

Kể từ lần đầu nghiên cứu và viết về Nucor Steel, chúng tôi đã nhận ra họ cũng phải đương đầu với các vấn đề lớn như phần còn lại trong ngành, nhưng họ đã chọn cách giải quyết khác hẳn. Mới đây, họ vừa công bố cổ tức trong quý thứ 123 liên tiếp (tương đương với 31 năm liên tiếp báo lãi). Tháng 4 năm 2002, họ liên doanh với Tập đoàn Mitsubishi và một nhà sản xuất thép Trung Quốc để xây dựng nhà máy tại Úc, đồng thời mua lại công ty thép Birmingham Steel với bốn nhà máy sản xuất có năng suất thường niên đạt 2 triệu tấn.

Từ năm 2001 đến 2003, giai đoạn kinh tế suy thoái và thị trường rớt giá thảm hại, số lượng các công trình xây dựng phi dân dụng tại Mỹ đã sụt giảm và gây ảnh hưởng xấu đến việc kinh doanh thép giảm của Nucor Steel. Nhưng bất chấp mọi thử thách, trong 12 tháng qua, công ty vẫn gia tăng doanh thu ở mức hai con số (10%) và tăng trưởng lợi nhuận 43% so với năm trước đó.

Ryanair

Từ sau sự kiện Ngày 11 tháng 9, các chuyên gia tài chính và báo giới kinh doanh đã ước tính rằng: ngành hàng không toàn thế giới nói chung đã thất thoát hơn 30 tỉ đô-la, con số cao hơn cả tổng lợi nhuận tạo ra kể từ khi ngành hàng không được khai sinh. Sự tàn phá do chủ nghĩa khủng bố, bệnh dịch và suy thoái kinh tế chắc chắn sẽ buộc các hãng hàng không phải nỗ lực tái tổ chức, tái thiết và tránh để tòa án chụp cho cái mác "phá sản" trong nhiều năm sắp tới.

Khi chúng tôi lần đầu nhận diện Ryanair là một trong những công ty đạt năng suất cao nhất thế giới, hãng hàng không giá rẻ đến từ Ireland này đã đánh bại Southwest Airlines – hãng máy bay chuyên chở giá rẻ tiên phong tại Mỹ – với mọi chỉ số đo lường hoạt động cao gấp gần bốn lần. Kể từ đó, trong khi hầu hết các hãng hàng không khác đều lâm vào cảnh phá sản hoặc ngấp nghé bên bờ vực, thì Ryanair lại ghi đầy sách kỷ lục với các thắng lợi liên tiếp của họ.

Trong 12 tháng qua, hãng đã mở rộng dịch vụ lên tới 20 điểm đến mới. Đồng thời, Ryanair còn là hãng hàng không đứng đầu châu Âu về hãng bay cất cánh đúng giờ nhất, số hành lý thất lạc ít nhất và đáp đúng hẹn nhất so với mọi hãng hàng không khác của Mỹ. Lượng hành khách chọn bay trên Ryanair cũng tăng gần 40%, tức đạt 15 triệu khách trong năm tài chính 2002-2003, trong khi doanh thu tăng thêm 35% một cách đáng kinh ngạc và tỷ suất lợi nhuận sau thuế cũng đạt 28%. Ryanair đã viết nên lịch sử trong ngành hàng không khi công bố đơn đặt hàng máy bay lớn nhất thế giới (150 chiếc Boing 737).

Ryanair được xem là ví dụ xuất sắc nhất về cách sử dụng một mục tiêu lớn duy nhất nhằm thúc đẩy mọi người và xây dựng văn hóa. Công ty này quyết tâm trở thành hãng hàng không quốc tế có lịch bay dày đặc nhất châu Âu, với 40 triệu hành khách thường niên vào năm 2010. Tôi dám đặt cược tất cả rằng họ sẽ thực hiện được điều đó.

The Warehouse Group

Wal-Mart luôn được xưng tụng là nhà bán lẻ hiệu quả và sinh lời nhất thế giới, vì thế bạn có thể tưởng tượng cả nhóm nghiên cứu và tôi đã hoài nghi thế nào khi phát hiện ra một doanh nghiệp bán lẻ có trụ sở tại New Zealand và Úc đánh bại Wal-Mart ở hầu như mọi chỉ số đo lường hoạt động.

Hai năm đã trôi qua kể từ nghiên cứu ban đầu của chúng tôi về The Warehouse Group cùng 230 cửa hàng bán lẻ trên khắp lãnh thổ Australasia[1] của họ. Bất chấp sự cố khó hiểu gần đây ở vị trí CEO khi người sáng lập công ty, Stephen Tindall, quay lại đảm nhiệm vai trò trước đây của ông, The Warehouse Group vẫn dễ dàng đánh bại tiếp Wal-Mart với khoảng cách 20% trong tiêu chí quan trọng là Tỷ lệ lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE), với chỉ số ROE cao phi thường 27%. Trong 12 tháng qua, doanh thu của họ đã tăng 12% so với cùng kỳ năm ngoái, trong khi lợi nhuận trên mỗi cổ phiếu bứt phá 33% và cổ tức tăng 8%.

[1] Khu vực thuộc châu Đại Dương, bao gồm các nước Úc, New Zealand, New Guinea và các đảo khác ở nam Thái Bình Dương (ND).

Yellow Corp.

Năm 2003, Yellow Corp. được tạp chí Fortune bình chọn là công ty Mỹ đáng ngưỡng mộ nhất trong lĩnh vực kinh doanh của họ. Quả là thành tựu đáng kinh ngạc khi chỉ trong vòng bảy năm, một công ty từ chỗ trên bờ vực phá sản đã vươn lên thành công ty đạt năng suất cao nhất, rồi công ty được ngưỡng mộ nhất.

Mặc dù nền kinh tế ảm đạm đã chứng kiến sự ra đi của nhiều công ty vận tải, nhưng một lần nữa, Yellow Corp. lại thành công trong việc tăng trưởng doanh thu đáng kể và tăng gấp đôi lợi nhuận trên mỗi cổ phiếu vào năm 2002. Đến năm 2003, họ tuyên bố mua lại Roadway, một công ty đối thủ với giá gần 1 tỉ đô-la.

IKEA

Những con số biết nói là minh chứng hùng hồn cho cỗ máy bán lẻ tư nhân được vận hành hết sức trơn tru này. Trong 12 tháng vừa qua, tập đoàn này đã mở thêm sáu cửa hàng, bổ sung hơn 10.000 công nhân và tăng doanh thu đến hơn 22% để đạt 12 tỉ đô-la thường niên. Họ cũng dự định mở thêm năm cửa hàng mới mỗi năm tại Mỹ trong mười năm tới, và đã mở rộng sang thị trường Thượng Hải, Trung Quốc.

Tất cả các công ty được đề cập trong quyển sách này đều chứng tỏ họ vượt xa sự kỳ vọng của khách hàng, tuy nhiên, IKEA đã biến nghệ thuật làm vừa lòng khách trở thành một môn khoa học thực thụ. Mỗi nhân viên đều đặt mình vào vị trí của khách hàng mục tiêu – tức khách hàng đại chúng – thay vì ngồi trong tháp ngà và giả vờ mình biết hết những gì khách hàng mong muốn.

SRC Holdings

Không một bậc cha chú nào chịu thừa nhận họ yêu thích điều gì đó. Song, mặc dù các công ty và những vị lãnh đạo sắp được nhắc đến trong các trang tới đây luôn chiếm trọn sự tôn trọng và mến mộ sâu sắc của tôi, nhưng chỉ duy có Jack Stack, CEO của SRC, mới có thể khiến tôi bật khóc vì sự chân thành thuần phác toát ra từ ông.

SRC đã tiếp nhận và biến một số ngành kinh doanh nhơ nhuốc và kém hấp dẫn nhất thế giới trở thành những đơn vị kinh doanh tối tân và cực kỳ kỷ luật. Stack chỉ có một mục tiêu đơn giản duy nhất: giúp mỗi công nhân rành rẽ và thành thục kiến thức về kinh tế, tài chính lẫn kinh doanh để họ thật sự hiểu doanh nghiệp đang vận hành như thế nào.

Năm ngoái, doanh thu thường niên tại SRC lại tăng thêm hai chữ số (16%) và lợi nhuận hoạt động cũng tăng thêm 36% theo truyền thống của một công ty mà ta không thể đặt kỳ vọng thấp hơn.

Cách đây không lâu, trên chuyến bay công tác chật kín người từ Springfield đến St. Louis, Missouri, tôi đã rất ấn tượng trước một chàng trai liên tục đánh máy trên chiếc máy tính xách tay mà thậm chí không hề bị gián đoạn khi chúng tôi bay qua những trận giông dữ dội. Lúc bắt đầu hạ cánh, tôi đã hỏi anh ấy đang công tác tại đâu. “Tôi làm việc cho SRC Holdings”, anh trả lời và nói thêm, “công ty vĩ đại nhất thế giới”.

Lantech

Trong phần đầu, chúng tôi đã nói về Lantech, một công ty do tư nhân nắm giữ, như một mô hình hiệu quả và năng suất cao. Đây là công ty đã duy trì thành công mức tăng trưởng năng suất 1%/tháng trong suốt bảy năm và tăng doanh thu gấp ba lần mà vẫn không thêm nhân viên.

Trong mọi công ty chúng tôi nghiên cứu, Lantech có lẽ là công ty dễ tổn thương nhất khi nền kinh tế xuống dốc. Bạn sẽ thấy họ chuyên sản xuất thiết bị đóng các kiện hàng lớn từ nhiều kiện hàng nhỏ, nhờ đó nhà sản xuất có thể dễ dàng vận chuyển hàng hóa và sản phẩm đến đích cuối cùng. Nói đơn giản, điều này có nghĩa rằng khi các nhà sản xuất chế tạo và vận chuyển ít hơn, họ sẽ càng ít có nhu cầu mua thiết bị tiên tiến do Lantech thiết kế và sản xuất. Nhưng nếu cho rằng đây có vẻ như là lý do để năng suất

tụt dốc tại Lantech, thì bạn đã lầm to.

Các thông số trong 12 tháng gần đây nhất tiết lộ rằng chủ tịch Pat Lancaster và Jim, con trai ông kiêm CEO công ty, đã bản lĩnh hơn một nền kinh tế sa sút như thế nào. Như một chứng cứ rõ ràng cho nỗ lực không ngừng nhằm gia tăng năng suất liên tục, trong năm vừa qua, doanh thu của hãng đã tăng 4%, số lượng hàng giao tăng 19%, lợi nhuận tăng 15% và doanh thu trên mỗi nhân viên tăng 20% một cách đáng kinh ngạc. Đồng thời, Lantech vẫn cải thiện được chỉ số an toàn hẳn 50%. Rõ ràng, Lantech đã đáp trả lại thị trường giảm cầu và sức ép cạnh tranh tăng cao chỉ bằng cách phấn đấu cải tiến không ngừng. Điều đó cho phép họ cắt giảm chi phí, nhượng lại một phần đáng kể trong các khoản tiết kiệm được cho người mua và đạt năng suất trên mỗi nhân viên cao hơn trong khi vẫn cam kết về an toàn lao động. Đây mới chính là định nghĩa về năng suất cao: tăng sản lượng trong khi vẫn duy trì hoặc giảm đầu vào mà không đặt bất kỳ ai vào thế nguy hiểm đến tính mạng.

Bạn sẽ có một góc nhìn hoàn toàn mới về tài lãnh đạo can đảm khi đọc đến sự giác ngộ về năng suất của Pat Lancaster, cũng như bằng cách nào một công ty bất kỳ có thể lặp lại thành công như Lantech đã đạt được.

Thế còn phố Wall?

Câu hỏi tôi hay gặp nhất là: "Ông có ý khuyên chúng tôi mua cổ phiếu của các công ty được đề cập trong Ít hóa nhiều không?".

Một số người hỏi đơn thuần chỉ vì tò mò, nhưng những người khác lại muốn tìm kiếm một mánh đầu tư hấp dẫn; và tôi ngờ rằng có một số ít hỏi tôi như thể họ chỉ muốn thốt lên: "Ra là thế!", nhưng rất may là vài công ty đã kịp kìm lại. Trước khi trả lời câu hỏi trên, tôi luôn đưa ra lời cảnh báo sau đây.

Bất kỳ ai mua cổ phiếu dựa vào mánh khóe hay lời khuyên của một kẻ xa lạ đều là kẻ ngốc. Những công ty đáng đầu tư phải có một dàn lãnh đạo đích thực, chứng tỏ được khả năng duy trì động lực cả khi thuận lợi lẫn bất lợi, biết kiềm chế để kiểm soát chi phí liên tục cùng một mối quan hệ tay ba (ménage a trois) không giới hạn giữa lãnh đạo, nhân viên và khách hàng. Bất kỳ khoản đầu tư tiềm năng nào đáp ứng được các tiêu chí trên đều là khoản đầu tư tốt.

Tuy vậy, tôi rất vui khi có thể dõng dạc trả lời rằng "CÓ". Thật vậy, tất cả các công ty cổ phần mà chúng tôi đề cập từ hai năm trước

đều cho thấy họ vượt trội hơn so với doanh nghiệp đồng cấp và đạt kết quả chung cao hơn thị trường đáng kể. Vào ngày 1 tháng 9 năm 2001, nếu một nhà đầu tư dùng 100 nghìn đô-la để mua 20 nghìn đô-la cổ phiếu tại mỗi công ty trong số năm công ty cổ phần chúng tôi vừa thảo luận – bao gồm Nucor, World Savings, Yellow Corp., The Warehouse Group và Ryanair – rồi giữ số cổ phiếu đó và tái đầu tư bất kỳ khoản cổ tức nào, thì đến ngày 30 tháng 6 năm 2003, danh mục đầu tư của người đó sẽ đáng giá 129 nghìn đô-la. Để so sánh, với cùng 100 nghìn đô-la, khi đầu tư vào các công ty S&P 500[2] (chiếm 80% toàn bộ giao dịch trên sàn chứng khoán), bạn sẽ chỉ thu được 87 nghìn đô-la. Điều này đồng nghĩa một khoản đầu tư vào các công ty được nhắc đến trong phần sau sẽ trội hơn toàn thị trường đến 48%. Như vậy, ngay đến các thị trường đôi khi cũng tỏ ra có lý.

[2] S&P 500 (hay Standard & Poor 500): chỉ số cổ phiếu dựa trên cổ phiếu phổ thông của 500 công ty có vốn hóa thị trường lớn nhất được niêm yết trên sàn chứng khoán NYSE (Sở giao dịch chứng khoán New York) hoặc NASDAQ (Sàn chứng khoán Hoa Kỳ) (ND).

Cuộc tìm kiếm vẫn tiếp tục

Khi bạn đọc những dòng này, tôi đang cùng một nhóm nghiên cứu mới thành lập do Brian Solon – tân thạc sĩ MBA từ Đại học UC Berkeley – dẫn đầu tiến hành đánh giá hơn 100 nghìn cổ phần tư nhân, nhằm tìm ra mười cái tên làm được "điều gì đó" tốt hơn những người khác cho cuốn sách tiếp theo của chúng tôi, do Portfolio xuất bản và dự kiến phát hành đầu năm 2005 – đừng bắt chúng tôi tiết lộ "điều gì đó" là gì, bởi chúng tôi sẽ phải thủ tiêu bạn. Chúng tôi sẽ chu du khắp thế giới để tìm hiểu xem làm thế nào các công ty này lại làm tốt đến thế, rồi thuật lại kết quả cho bạn. Mời bạn ghé thăm trang www.jennings-solutions.com để xem các báo cáo về tiến độ thực hiện.

Tôi rất mãn nguyện và hân hạnh được biết phiên bản bìa cứng của quyển Ít hóa nhiều đã trở thành tựa sách ăn khách trên cả nước, nhưng sẽ chưa hoàn toàn thỏa mãn cho đến khi mọi doanh nhân trên hành tinh đều sở hữu riêng một bản bìa mềm được lật đến quăn góc và đặt ra mọi câu hỏi được nêu trong quyển sách "bé hạt tiêu" này. Và hãy truyền tai nhau... rằng ít quả thực hóa nhiều!

– Jason Jennings

Tháng 7/2003

Tiburon, California

LỜI GIỚI THIỆU

Năng suất là gì?

"Năng suất" nghĩa là vẫn duy trì sản lượng đầu ra trong khi giảm lượng đầu vào. Hoặc tốt hơn nữa là tăng đầu ra trong khi giảm đầu vào. Điểm cốt lõi chính là làm ra nhiều sản lượng hơn trong khi vẫn giữ nguyên hoặc nhận ít nguồn cung hơn.

Hiệu quả và năng suất luôn gây hứng thú cho tôi – cũng như tất cả những ai trong giới kinh doanh. Nhưng cứ mỗi khi thử tìm hiểu một cuốn sách về chủ đề này, hoặc là tôi phát chán với vô số bảng biểu, biểu đồ cùng các chú thích đầy rẫy dài đến nửa trang (ngáp dài) hoặc phát hãi trước bản chất lý thuyết suông khó hiểu và xa rời thực tế của đề tài này, với hằng hà những lý giải về kinh tế vĩ mô, tỷ lệ phần trăm này nọ, các hạch toán chi phí hoạt động mang tính chiếu lệ (đã đến lúc tôi phải đánh một giấc) và các ví dụ tham khảo về quy trình gia công liên công ty. Tất cả những phép toán và biệt ngữ ấy thực khiến tôi phải vò đầu bứt tóc.

Tại sao không có cuốn sách nào nói về phương thức thành công của các công ty hiệu quả và đạt năng suất cao nhất, với những bài học thiết thực mà bất kỳ cá nhân hay công ty nào khác cũng có thể làm theo?

Sau khi quyết định bổ khuyết lỗ hổng này, nhiệm vụ của tôi trở nên thật rõ ràng: nhận diện các công ty đạt năng suất cao nhất thế giới, đào sâu tìm hiểu xem họ đã làm gì khác biệt và tốt hơn các đối thủ có năng suất thấp hơn, rồi mô tả lại những bài học ấy sao cho các doanh chủ khác có thể hiểu rõ và thực hiện dễ dàng.

Cuộc tìm kiếm bắt đầu

Tôi bắt đầu thành lập một nhóm những nhà nghiên cứu nhiệt huyết (có cả các sinh viên mới tốt nghiệp từ Princeton, Stanford và Berkeley), sau đó đặt mục tiêu cho cả nhóm khảo sát hàng

nghìn doanh nghiệp trên thế giới, trong khi vẫn chưa đặt ra sẵn bất kỳ tiêu chí nào. Các thành viên trong nhóm sẽ giữ quan điểm cởi mở và tỉnh táo để tra cứu hàng chục nghìn cơ sở dữ liệu, hồ sơ công khai, báo cáo tài chính, những câu chuyện được lưu trữ cũng như các bài viết từng được xuất bản. Chúng tôi sẽ nhận diện những công ty trên khi nhận thấy dù chỉ một dấu hiệu hiệu quả, tiết kiệm hoặc đạt năng suất.

Sau nhiều tháng, chúng tôi đã có trong tay một danh sách triển vọng bao gồm 80 công ty cho thấy thành quả vượt bậc so với công ty khác. Chúng tôi đã tuyển lựa sau khi đánh giá, cân nhắc, tranh luận và loại bỏ hàng nghìn công ty vẫn vận hành "hệt như cũ".

Sau đó, nhóm nghiên cứu sẽ dành hàng tuần tìm hiểu một nhóm công ty được phân công riêng cho từng thành viên. Sau cùng, họ sẽ trình bày trước cả nhóm các luận cứ xác đáng về mỗi doanh nghiệp mà họ cho rằng nên được cân nhắc nghiên cứu kỹ hơn và nên được đề cập trong sách. Các thành viên đều hiểu rõ họ sẽ bị chất vấn đanh thép, nên câu trả lời của họ buộc phải thật chuẩn xác. Chúng tôi đã xác định phải thật khắt khe khi làm việc với nhau. Cường độ ngày một căng thẳng khi tất cả nghiên cứu viên đều xem dự án nghiêm túc như một cuộc phiêu lưu sống còn – tuy chỉ về trí óc, nhưng vẫn là sống còn.

Trong suốt tiến trình, các tiêu chí lựa chọn dần hình thành và sau cùng được sàng lọc kỹ trong quá trình tiếp tục điều chỉnh.Doanh số trên mỗi nhân viên của công ty đó có cao hơn mức bình quân của ngành hay không? Nếu không, sẽ rất khó xem công ty đó như một ví dụ điển hình về năng suất làm việc. Lợi nhuận trên vốn đầu tư của công ty có vượt qua hoặc dẫn đầu trong nhóm ngành hay lĩnh vực kinh doanh của họ không? Còn lợi nhuận thế nào? Trừ khi lợi nhuận trên mỗi nhân viên của công ty cao vượt bậc so với đối thủ, sẽ rất khó dẫn tên công ty ấy như một hình mẫu về năng suất tầm cỡ thế giới. Họ đã làm gì – bất cứ điều gì – để đạt năng suất cao hơn các công ty ngang tầm? Nếu không được thừa nhận là xuất sắc, chắc chắn họ sẽ bị loại bỏ.

Không lâu sau, chúng tôi đã nhận ra có một tiêu chí khác – không theo lệ thường – dần lộ diện.

"Ôi, công ty này mới đáng chán làm sao", một nghiên cứu viên thốt lên. "Ai mà thèm đọc về họ chứ?"

Tôi bắt đầu tự hỏi mình liệu "hấp dẫn giới tính"[3] có nên là một tiêu chí chọn lọc hay không. Nếu một công ty không thể hiện

được nét sắc sảo nào đó, thì nhiều khả năng người đọc sẽ hồi đáp lại ít hơn dẫu ý tưởng của câu chuyện có hợp lý ra sao chăng nữa. Nghiên cứu, phỏng vấn và viết lách hoàn toàn có thể trở thành một chuỗi công việc tẻ nhạt chứ không phải một chuyến phiêu lưu, và tôi sẽ khó thuyết phục người đọc quan tâm. Vậy nên, để quyển sách này thực sự trở nên lôi cuốn, thì phong cách và sự hấp dẫn của các doanh nghiệp phải được tính đến trong quá trình chọn lọc.

[3] Nguyên văn: sex appeal – ở đây, tác giả có ý muốn nhấn mạnh tiêu chí hấp dẫn, lôi cuốn ở các công ty được chọn làm hình mẫu (ND).

Do sẽ không nêu tên và cũng không bào chữa rằng các công ty được chọn là những nơi duy nhất đạt năng suất cao trên thế giới, nên chúng tôi sẽ thoải mái chọn ra những doanh nghiệp giúp độc giả hứng khởi nhất. Danh sách của chúng tôi bao gồm mười doanh nghiệp có năng suất cao nhất hành tinh – những doanh nghiệp mà chúng tôi tha thiết tin tưởng rằng các bài học họ sở hữu có thể được người khác vận dụng lại trong kinh doanh.

Vậy cuối cùng, sau tất cả những suy tư và chọn lọc, đâu là tiêu chí để chúng tôi ấn định làm chuẩn mực đánh giá năng suất? Những chỉ số nào sẽ cho thấy liệu một công ty và nhân viên của họ có trội hơn phần còn lại trong các phương diện thực sự quan trọng hay không?

Những tiêu chí quyết định một công ty có năng suất cao

Sau đây là danh sách các tiêu chí để chúng tôi chọn lựa công ty đưa vào sách:

Doanh thu trên mỗi nhân viên:

Thước đo này (được tính bằng cách chia tổng doanh thu cho số lượng nhân viên) nói lên khả năng tiếp thị và bán hàng hiệu quả của công ty. (Một công ty nằm trong danh sách sơ khởi của chúng tôi, nhà bán lẻ thời trang được yêu thích đến từ Tây Ban Nha: Zara, đã thu hút nhiều sự chú ý của báo giới nhưng chỉ tạo ra 100 nghìn đô-la doanh thu thường niên trên mỗi nhân viên, trong khi mức trung bình cho ngành này là 302 nghìn đô-la. Đơn giản là họ không đạt tiêu chuẩn).

Ngoài ra, chúng tôi còn nhận ra một chiêu thức mà các công ty hay sử dụng để thổi phồng doanh thu trên mỗi nhân viên. Họ sa thải nhân viên và thuê lại chính những người này hoặc người

khác dưới hình thức lao động theo hợp đồng. Các số liệu trên giấy tờ tuy rất "đẹp" nhưng không qua mắt được chúng tôi. Chúng tôi đã đếm số lượng lao động của các công ty mình đã lập hồ sơ để chắc chắn rằng chúng thật chuẩn xác, và còn kiểm tên các nhân viên bán thời gian và quy đổi thành nhân viên toàn thời gian theo tỷ lệ tương ứng.

Tỷ lệ lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE[4]) và Tỷ lệ lợi nhuận trên tài sản (ROA[5]):

[4] Viết tắt của Return on Equity (ND).

[5] Viết tắt của Return on Assets (ND).

Tỷ lệ phần trăm giữa lợi nhuận và giá trị ròng của công ty trong một khoảng thời gian nhất định có thể cho các cổ đông biết nguồn vốn được sử dụng hiệu quả đến mức nào. Ví dụ, nếu một công ty có giá trị ròng (tổng tài sản trừ tổng nợ) là 5 triệu đô-la và lợi nhuận làm ra một năm là 1 triệu đô-la, thì tỷ lệ lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu hàng năm của họ là 20%.

Trong quá trình nghiên cứu, chúng tôi đã phân tích nhiều công ty tạo ra được mức lợi nhuận đáng kể và tỷ lệ lợi nhuận trên vốn cổ đông khá cạnh tranh. Tuy nhiên, chúng tôi cũng khám phá được một số công ty sở hữu tỷ lệ này cực cao so với mức bình quân của ngành hoặc mảng kinh doanh, và cho thấy họ đạt hiệu quả hoặc năng suất vượt trội hơn đối thủ rất nhiều.

Tương tự, chúng tôi cũng xem xét tỷ lệ lợi nhuận trên tổng tài sản và chỉ chọn những công ty đạt kết quả cao nhất để đưa vào danh sách cuối cùng.

Lợi nhuận hoạt động trên mỗi nhân viên:

Khi so sánh các công ty với nhau, các con số về lợi nhuận ròng có thể làm chệch hướng: chúng bị ảnh hưởng bởi mức thuế suất khác nhau giữa các quốc gia, và còn bao gồm vô số khoản phí có từ trước hoặc các khoản tín dụng không phản ánh được thu nhập thật sự từ hoạt động kinh doanh. Thay vì thế, chúng tôi quyết định lấy lợi nhuận thuần từ hoạt động chia cho tổng số nhân viên toàn thời gian hoặc tương đương, vì tỷ số này dường như thể hiện mức năng suất tốt hơn rất nhiều.

Tiêu chí này mang lại lợi thế cho một số doanh nghiệp chuyên trả lương thấp cho nhân viên, khét tiếng keo kiệt và thường xuyên

chèn ép nhà cung cấp. Tuy quyển sách này chỉ bàn về việc làm được nhiều hơn với ít hao phí hơn, nhưng chúng tôi tin rằng thị trường rốt cuộc vẫn rất công bằng, vẫn "thưởng phạt phân minh". Vì thế, chúng tôi đòi hỏi các doanh nghiệp được chọn phải chứng minh được họ đã bám trụ trong ngành ít nhất mười năm, nhờ đó loại bỏ thành công những kẻ gian lận.

Tiếp theo, chúng tôi xác định thêm hai tiêu chí khác phụ thuộc vào cảm tính hơn lý trí:

Công ty có phơi bày thái quá?

Ba công ty Nokia, Southwest Airline và Harley Davidson là những cái tên cuối cùng lọt vào danh sách, nhưng không phải là đối tượng được chúng tôi nghiên cứu sâu sát nhất. Bằng cách này, chúng tôi đã chọn hướng ít người theo và tránh tập trung vào các doanh nghiệp được đề cập rộng rãi.

Liệu công ty này có phải "Enron thứ hai"?

Khi chứng kiến màn sụp đổ ngoạn mục của Enron từ một trong bảy tập đoàn tham vọng lớn nhất nước Mỹ trở thành của bỏ đi chỉ trong vài tháng ngắn ngủi, chúng tôi đã quyết không để bị bẽ mặt như Tom Peters, khi một số công ty xuất sắc bỗng lụi tàn nhanh chóng sau khi ông xuất bản cuốn sách In Search of Excellence (Tìm kiếm sự hoàn hảo)[6].

[6] Cuốn sách đã được Alpha Books xuất bản tại Việt Nam (ND).

Vì vậy, dựa trên mọi tiêu chí khác, chúng tôi đã tập hợp lại danh sách công ty thử nghiệm cuối cùng và chuyển đến cho một nhóm kế toán viên công chúng (CPA) với lời dặn dò rằng họ phải rà soát dữ liệu công khai về các công ty này, chia nhỏ và tập hợp lại để đảm bảo (hết sức có thể) rằng những công ty đó thật sự hùng mạnh và có nhiều khả năng trụ vững.

Và những cái tên trụ lại là...

Chúng tôi đã hoàn tất một danh sách công ty hỗn hợp đáng ngạc nhiên:

- Một hãng hàng không châu Âu vượt trội hơn Southwest Airlines trên mọi tiêu chuẩn đo lường;
- Một công ty sản xuất tăng năng suất 1%/tháng đều đặn suốt bảy năm, tăng doanh thu gấp ba lần mà không cần thêm nhân viên và rút ngắn chu kỳ sản xuất một mảnh

thiết bị từ 5 tuần xuống còn 11 giờ đồng hồ;

- Một chuỗi cửa hàng giảm giá ở New Zealand và Úc đạt lợi nhuận trên mỗi đô-la doanh thu cao gấp đôi khi so sánh với Walmart, và có tỷ số lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu cao gần gấp đôi của Walmart;
- Một hãng sản xuất thép giảm hơn 90% thời gian sản xuất một tấn thép, chưa từng sa thải một nhân viên nào, trả lương công nhân cao hơn từ 30% đến 40% so với mức trung bình của ngành mà vẫn báo lãi trong 132 quý liên tục trong một thị trường mà 20 đối thủ khác đã tuyên bố phá sản trong vòng ba năm qua;
- Một công ty thuộc miền trung tây nước Mỹ khi thành lập có chỉ số nợ trên vốn chủ sở hữu là 89:1 với cơ hội sống sót vô cùng mong manh. Ngày nay, công ty này đang tăng trưởng 15% mỗi năm bất kể trong hoàn cảnh bất lợi hay thuận lợi. Họ còn ghi nhận thành công của mình qua một báo cáo tài chính đăng trên những tấm bảng trắng lớn đặt giữa nhà ăn chung. Mọi người trong công ty, kể cả công nhân nhà máy, đều có thể đọc hiểu báo cáo Lãi & Lỗ (P&L) và bảng cân đối kế toán, cũng như tham dự họp hằng tuần để soát lại từng dòng trong các báo cáo này, kể cả số dư hiện hành trong ngân hàng;
- Một nhà bán lẻ đồ nội thất có trụ sở tại Thụy Điển và Đan Mạch đạt lợi nhuận hằng năm ngất ngưởng trên mỗi nhân viên là 100 nghìn đô-la, cao gấp 25 lần mức trung bình của ngành. Chủ sở hữu doanh nghiệp này là một người thanh đạm, thường đi chợ mua sắm vào giờ muộn khi giá cả rẻ hơn mặc dù có khối tài sản lên đến 30 tỉ đô-la. Ông cho biết: “Tôi làm thế là để gần gũi với mọi người”;
- Một tổ chức tài chính đã tạo ra con số doanh thu choáng váng: 762 nghìn đô-la hằng năm trên mỗi nhân viên, không tiêu một xu nào vào các mánh khóe quyền lực trong khi chi phí chung và chi phí quản lý hành chính chỉ bằng một nửa so với các ngân hàng khác. Được dẫn dắt bởi một cặp vợ chồng hăng hái ở tuổi 70, ngân hàng này thậm chí còn từ chối nói chuyện với giới bán hàng bất kể họ bán thứ gì vì sợ phung phí thời gian quý báu: “Xin hãy gửi mọi thứ bằng văn bản”.
- Một công ty vận tải từng đứng bên bờ vực phá sản cách đây năm năm đã phải tự tái thiết để vươn lên đứng đầu về hiệu suất trong giải pháp vận chuyển bằng xe tải. Câu chuyện thú vị ở chỗ chính dàn lãnh đạo cấp cao phải rời bỏ công ty để mở đường cho những điều vĩ đại xảy ra sau đó.

Nghiên cứu thực tế

Vài cá nhân lãnh đạo tại các công ty có năng suất cực cao sợ rằng lợi thế cạnh tranh của họ sẽ biến mất một khi đối thủ học hỏi và sao chép được những gì họ làm. Tiếp cận số ít cá nhân này là một trong những nhiệm vụ khó khăn nhất mà tôi từng đối mặt.

Tuy nhiên, số khác lại mở rộng vòng tay chào đón cơ hội được trở thành một phần của cuốn sách này và sẵn sàng hợp tác theo mọi cách có thể.

Tôi đã mất nhiều thời gian tự ngẫm: tại sao vài người muốn giấu giếm trong khi số khác lại rất hoan nghênh? Thế rồi vào một đêm muộn, trên chuyến bay xóc trong một chiếc phi cơ nhỏ bay ngang vùng trung tây nước Mỹ, câu trả lời đơn giản đã bật ra: một số công ty có những bí mật đen tối và không muốn phơi bày chúng trước ánh sáng ban ngày.

Tất cả những vị CEO thực sự làm chủ được năng suất đều rất cởi mở và hợp tác, không trừ một ai. Còn những vị có điều cần giấu thì không như thế. Chúng tôi đã tích cực theo sát từng công ty một, kể cả những công ty mà chỉ riêng việc xin phép vào cửa thôi đã rất khó khăn. Nhưng với những trường hợp mà chúng tôi phải đấu tranh dữ dội để vào bên trong, thành quả nhận được lại chẳng đáng. Đối với một chuỗi cửa hàng bán lẻ thời trang nữ được ca ngợi hết lời, chúng tôi phát hiện họ đã cho sản xuất hàng hóa tại các nước Trung Mỹ nghèo khổ với mức lương 25 xu một giờ, sau đó dán nhãn "Sản xuất tại Mexico" và chuyển lậu vào Hoa Kỳ dưới cái mác của Hiệp định Thương mại Tự do Bắc Mỹ (NAFTA)[7]. Chúng tôi biết mình sẽ khám phá thêm những gì nếu tiếp tục đào bới mớ thối nát đó. Đối với một nhà sản xuất máy tính từng tuyên bố sẽ tạo doanh thu thường niên 1 triệu đô-la trên mỗi nhân viên, chúng tôi phát hiện hơn 70% công nhân của họ không được tính là nhân viên mà chỉ là lao động theo hợp đồng, khiến các số liệu về họ hoàn toàn bị xuyên tạc. Và cuối cùng, chúng tôi cũng bỏ dở việc nghiên cứu một chuỗi tạp hóa sau khi biết rõ công ty này có chính sách phân biệt đối xử chống lại phụ nữ trong cấp bậc quản lý và được thể chế hóa. Đây là công trình nghiên cứu về năng suất, chứ không phải về những kẻ thủ cựu hay lỗi thời.

[7] Nguyên văn: North America Free Trade Agreement – Hiệp định này được ký kết ngày 12 tháng 8 năm 1992 giữa ba nước Canada, Hoa Kỳ và Mexico, với mục đích tạo điều kiện thương mại thuận lợi giữa ba quốc gia khối Bắc Mỹ này (ND).

Thay vì loại trừ một công ty khỏi danh sách do việc tiếp cận với CEO bị giới hạn thông qua trao đổi fax, chúng tôi đã dựa trên nghiên cứu vững chắc, ghi chép công khai và các cuộc phỏng vấn với nhân viên, khách hàng, thương nhân, nhà cung cấp cùng các vị cựu lãnh đạo cao cấp.

Tham vọng và ao ước của chúng tôi

Tôi thành thực tin rằng những bài học mà nhóm nghiên cứu và tôi tiếp thu được qua các công ty này sẽ chứng minh cho tuyên ngôn: Ít hóa nhiều, và cho bạn thấy bí quyết để đạt hiệu quả và năng suất cao hơn trong công việc lẫn cuộc sống.

Hãy đọc và thưởng thức. Tôi thật lòng khuyến khích bạn hãy áp dụng những bài học bạn sắp được tìm hiểu và thực hành chúng càng sớm càng tốt!

– Jason Jennings, 2002

Phần I
TẬP TRUNG

1

MỘT MỤC TIÊU LỚN ĐƠN GIẢN

Nếu thiếu đi một mục tiêu LỚN và đơn giản đóng vai trò như hợp lực, thì sẽ không nhà lãnh đạo hoặc quản lý nào có thể hy vọng cải thiện năng suất của một công ty.

– Bill Zollars, CEO Yellow Corp

Trước khi bắt tay viết cuốn sách này, tức là lúc tôi còn dẫn dắt nhóm nghiên cứu của mình bắt đầu công việc sơ khởi nhằm nhận diện nhóm công ty có năng suất cao nhất thế giới và tìm hiểu họ đã thực hiện điều đó như thế nào, tôi vẫn chưa hề nghĩ đến – kể cả là trong một triệu năm nữa – chủ đề cho chương mở đầu này.

Xét cho cùng, quyển sách này dự định sẽ là tập hợp các chiến thuật được nhiều công ty sử dụng để trở nên hiệu quả hơn các doanh nghiệp khác, nhằm chứng minh cho luận điểm Ít hóa nhiều. Tôi đã tưởng tượng mình sẽ xông thẳng vào vấn đề với một khẩu súng máy… Đoàng, họ làm thế này, đoàng, họ làm thế kia, đoàng, đoàng, đoàng!

Sau đó, một phát hiện lớn đã bùng nổ và chen ngang vào kế hoạch của tôi. Đó là: trong các công ty năng suất cao, văn hóa chính là chiến lược.

Sau khi chu du khắp nước Mỹ và khắp thế giới, gặp gỡ nhiều khách hàng, nhân viên, quản lý và nhà lãnh đạo tại những công ty nơi "ít hóa nhiều", tôi cứ liên tục đối diện với một sự thật không thể chối cãi:

- Không giống các công ty khác, những công ty năng suất cao hiểu được sự khác biệt giữa chiến thuật và chiến lược.

- Sự khác biệt đó chính là nền tảng cho phép họ tập trung và xây dựng nên những công ty kiệt xuất. Họ đã thể chế hóa chiến lược của mình.

Còn rất nhiều phát súng đoàng, đoàng nữa sẽ tiếp nối trong các chương tiếp theo; nhưng dựa trên kết quả nghiên cứu thấu đáo của nhóm mình, tôi tin rằng một công ty sẽ không bao giờ thật sự đạt năng suất cao trừ khi cấp quản lý tìm hiểu và chỉ ra được sự khác biệt giữa chiến thuật và chiến lược, rồi cho phép chiến lược trở thành văn hóa công ty.

Chiến lược trong ngày

Nếu chú ý lắng nghe trên máy bay, tại các cuộc họp kinh doanh hay phòng họp cấp cao, bạn sẽ nghe thấy từ "chiến lược" được xáo lại thường xuyên đến mức trở nên vô nghĩa. Có vẻ như ai cũng có chiến lược cho cái này, chiến lược cho cái kia, chiến lược cho mọi thứ từ đối phó với lũ trẻ cho đến mua một chiếc máy tính xách tay mới để làm đẹp lòng sếp… và tất nhiên là cả chiến lược cải thiện năng suất. Nhưng bao nhiêu người bạn quen biết đã thành công trên nấc thang sự nghiệp nhờ cấp quản lý (hoặc phòng nhân sự) xem họ như những "nhà tư duy chiến lược"?

Đáng báo động hơn nữa chính là tần suất các công ty bỏ "chiến lược" này và thay bằng "chiến lược" khác nhân danh sự linh hoạt. Họ cứ vơ từ chiến thuật này đến chiến thuật khác, thử thế này thế khác rồi gán cho mọi thứ họ thử nghiệm là "chiến lược" một cách sai lầm. Đa phần họ chỉ làm mọi thứ khó hiểu hơn, làm rối đội ngũ và đi ngược lại những gì cần làm để đạt năng suất cao. Trong khi đó, những công ty năng suất cao luôn giữ cho mọi thứ rõ ràng và đơn giản – mọi thứ, bao gồm cả chiến lược.

Khi dần kết thúc các cuộc phỏng vấn chuyên sâu với CEO của các công ty được đề cập trong sách, tôi đã rất sửng sốt bởi một sự thật rằng tất cả đều có cùng điểm chung nói trên – đó là sở hữu và trung thành hết mực với một mục tiêu lớn vô cùng đơn giản. Mục tiêu lớn này chính là chiến lược và nó cũng trở thành văn hóa; mọi thứ khác chỉ là chiến thuật để đạt được nó mà thôi.

Tất cả các nhà lãnh đạo trên luôn ra sức ngăn cản bất kỳ ai muốn phá hỏng động lực nâng cao năng suất bằng các mánh "chiến lược dùng trong ngày" hay mớ lý thuyết quản lý bòng bong mới nhất.

Hãy thử hình dung ra sức mạnh của tất cả mọi người trong tổ chức của bạn – từ một nhà hàng với mười nhân viên cho đến một

công ty vận chuyển với 30 nghìn nhân công – khi tất cả mọi người đều nắm rõ và phấn đấu chinh phục một mục tiêu lớn đơn giản.

Việc chia sẻ với mọi người trong công ty một mục tiêu LỚN đơn giản có vẻ như là chuyện thường tình; nhưng như người xưa thường nói, điều phổ biến nhất ở lẽ thường chính là... nó chẳng phổ biến tí nào.

Vậy những chiến lược – những mục tiêu LỚN – này là gì mà cấp lãnh đạo tại một số doanh nghiệp có năng suất cao nhất thế giới luôn tâm niệm?

KHÔNG! Không phải Tầm nhìn nữa đâu!

Những người từng sống sót qua các "sứ mệnh" và "tầm nhìn" đều nở nụ cười thấu hiểu và đồng tình rằng hầu hết các tuyên bố hoành tráng đó chỉ thích hợp để đóng khung và treo tại quầy tiếp tân, in trên trang bìa báo cáo thường niên và đem khoe với vài vị tai to mặt lớn để chứng minh họ cũng cùng hội cùng thuyền. Chúng rõ ràng không phải là ý tưởng để bất kỳ ai cố áp dụng nhằm giúp công việc của mình tốt hơn. Thật không may, những sứ mệnh và các tuyên bố tầm nhìn cao cả, cũng như mọi lời hứa hão khác của nhiều công ty, lại có một lịch sử phong phú nhưng rất tầm thường.

Để xây dựng một công ty đạt năng suất cao, công việc nhàm chán thật sự không diễn ra trong phòng họp cấp cao hay phòng giám đốc; mà nó diễn ra ngay tại công xưởng, trên bàn làm việc, trên dây chuyền sản xuất, tại các quầy bán lẻ và ngoài thực địa. Chỉ những ai "đã đến, đã thấy, đã làm" với một tầm nhìn thật sự mới đủ khả năng giúp doanh nghiệp đạt năng suất cao hơn.

Sức mạnh của một mục tiêu LỚN đơn giản

Lantech, công ty có trụ sở tại Louisville, Kentucky, một hình mẫu năng suất cao tiêu biểu, đã trải qua một chặng đường khó khăn để nhận ra sự cần thiết của một mục tiêu LỚN đơn giản.

Để chuẩn bị cho các lô hàng sẵn sàng được vận chuyển, các công ty vẫn hay làm theo cách truyền thống là xếp từng sản phẩm vào kiện hàng nhỏ, rồi xếp nhiều kiện hàng nhỏ với nhau thành một kiện lớn, sau đó quấn các kiện hàng này trong màng bọc nhựa rồi chuyển chúng qua một đường hầm nhiệt để tạo thành lớp màng bọc kín chịu được mưa gió. Khi ra khỏi hầm, chúng sẽ xếp chồng lên nhau trên tấm nâng để được cẩu lên xe tải hay ô-tô ray[8].

[8] Nguyên văn: railcar – một loại phương tiện chạy trên đường ray, có kích thước bằng một toa tàu hỏa, thường dùng để vận chuyển hàng hóa hay sửa chữa đường ray (ND).

Trong cuộc khủng hoảng năng lượng tại Mỹ hồi thập niên 1970, người sáng lập kiêm chủ tịch Lantech, ông Pat Lancaster đã nảy ra ý tưởng quấn các tấm nâng hàng thật chặt lại với nhau bằng loại bao nhựa bền chắc chạy cuộn liên tục. (Hãy hình dung bạn quấn một đoạn thun quanh ngón tay nhiều lần). Quy trình này cho phép ta không cần sử dụng hệ thống hun nhiệt để tạo màng bọc kín nữa, đồng nghĩa sẽ tiết kiệm được năng lượng đáng kể. Sau khi đăng ký bằng sáng chế cho quy trình này và mẫu thiết kế các thiết bị, công ty đã ăn nên làm ra trong suốt thập niên 1980. Thành công liên tiếp đến với họ. Ngày nay, công ty này đang đứng đầu thế giới trong lĩnh vực vật liệu đóng gói co giãn, chuyển hàng bằng tấm nâng và hệ thống băng tải.

Nhưng đó mới chỉ là mặt tích cực, và tất nhiên cũng có mặt tối. Dưới thời của Lancaster, công ty hoạt động không tốt ở rất nhiều phương diện. "Chất lượng và dịch vụ chăm sóc khách hàng khá tệ, nhà máy hoạt động không hiệu quả, nhưng do nhu cầu quá cao nên chúng tôi vẫn tiếp tục làm theo cách cũ".

Mọi thứ cứ diễn ra như thế cho đến một ngày năm 1990. "Sau khi tranh cãi đến tận Tòa án Tối cao", Pat Lancaster tâm sự: "Chúng tôi đã mất quyền bảo vệ bằng sáng chế và mọi thứ đã thay đổi chỉ trong một sớm một chiều. Phải thừa nhận rằng chúng tôi chỉ bán những thứ như xe cút kít nhưng lại khá kiêu căng về chúng. Thế rồi, bỗng dưng tất cả mọi người đều có thể bán những chiếc xe cút kít y hệt như vậy. Đến lúc này thì chẳng cần so sánh giữa chúng tôi với đối thủ xem ai tệ hơn ai nữa".

Ngày cũng như đêm, Pat Lancaster nhận ra những năm tháng hưởng lộc trời ban của họ đã kết thúc. Trừ khi có thể giảm đáng kể lượng hàng tồn kho, nâng cao chất lượng sản phẩm, cung cấp dịch vụ chăm sóc khách hàng vượt trội và tăng năng suất, nếu không, ngày tháng tồn tại của Lantech sẽ trôi về không.

Trong mười năm sau đó, Lantech đã tăng doanh thu gấp ba lần mà không cần thêm nhân viên, rút ngắn thời gian sản xuất một chiếc máy từ 5 tuần xuống còn 11 giờ(!) và tăng năng suất đều đặn 1%/tháng trong suốt khoảng thời gian đó – tất cả đều nhờ sự tập trung của một cá nhân.

Mục tiêu LỚN đơn giản của Pat Lancaster chính là: trở thành nhà

máy sản xuất hiệu quả và đạt năng suất cao nhất thế giới và làm mọi thứ ngày càng tốt hơn.

Sao cơ? Một công ty đạt năng suất cao hơn cả Wal-Mart à? Ở đâu thế?

Năm 1982, Stephen Tindall đến từ New Zealand đã thành lập The Warehouse, một cửa hàng giảm giá với trụ sở duy nhất tại Auckland. Tua nhanh đến 20 năm sau, bạn sẽ chứng kiến một chuỗi cửa hàng cổ phần với 200 địa điểm trên khắp New Zealand và Úc, đồng thời qua mặt nhà bán lẻ Wal-Mart của Mỹ trong mọi thước đo năng suất. Với mỗi đô-la doanh thu, trong khi Wal-Mart chỉ thu được 3,3 xu lợi nhuận thì The Warehouse thu đến 6,6 xu. Và trong khi Wal-Mart đạt tỷ lệ lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu ấn tượng là 24%, thì The Warehouse lại cho họ hít khói với con số 40% phi thường.

Thoạt trông, bạn có thể cho rằng thành công của The Warehouse đến từ công nghệ. Nhưng nếu đào sâu hơn, bạn sẽ khám phá ra tổ chức này được thành lập và tiếp tục tồn tại nhờ một mục tiêu LỚN đơn giản, nhưng mạnh mẽ.

Năm 1982, khi Tindall còn làm việc cho một cửa hàng bách hóa, nhân một chuyến công tác đến Mỹ, ông đã hộ tống một nhà cung cấp đến trung tâm mua sắm ở ngoại ô New Jersey. Lần đầu trông thấy một cửa hàng giảm giá vùng ngoại ô, Tindall đã nảy ra một ý tưởng và vội vã trở về quê nhà New Zealand, xin nghỉ việc và mở cửa hàng của riêng mình.

Tindall đã dùng toàn bộ số tiền 40 nghìn đô-la dành dụm cả đời để thuê lại một nhà kho trong khu công nghiệp cũ – điều này lý giải cho cái tên "The Warehouse" (tức "Nhà kho") – sau đó chôn tiếp 30 nghìn đô-la vốn đầu tư ban đầu vào hai quầy thu ngân vi tính. Nếu bạn thắc mắc (như tôi) ông đào đâu ra tiền để trữ hàng hóa, bạn sẽ hiểu vì sao ông lại cần đến hai quầy thu ngân.

Tindall biết mình không đủ vốn mua hàng, nên ông đã đến gặp tất cả các công ty mà ông biết có hàng tồn trong kho và đưa ra một đề xuất. "Hãy chuyển hàng của anh vào kho tôi và tôi sẽ bán chúng giúp anh", ông đã mời chào ý tưởng này đến các nhà buôn tiềm năng, với lập luận rằng nếu hàng hóa cứ nằm trong kho và không bán được thì cũng chẳng ích gì cho họ. Tiếp đến, ông quảng bá về hệ thống kiểm hàng và thu ngân vi tính của mình, rồi hứa thanh toán hằng tuần cho họ tương ứng với những gì ông bán được. Tindall cũng thông báo trước là số hàng không bán được sẽ

bị hoàn lại, nên sau cùng, ông được đặt biệt danh là "Stephen Bán-hoặc-Trả".

Tindall chia sẻ: "Từ ngày chúng tôi mở cửa hàng đầu tiên, doanh nghiệp này vẫn luôn đặt con người lên trước". Khi Tindall nói những lời này, chiếc kim trên máy-phát-hiện-nói-dối[9] của tôi không hề nhúc nhích. Theo bản năng, bạn sẽ biết con người này chỉ nói sự thật, và bạn càng muốn nghe ông chia sẻ nhiều hơn.

[9] Nguyên văn: B.S. meter – tiếng lóng xuất phát từ một ứng dụng giống như một chiếc máy đo gắn với các nội dung trên Internet. Người đọc dùng nó để nhận xét nội dung từ "chân thật" cho đến "hoàn toàn bịa đặt". Ở đây, tác giả ngụ ý rằng ông đang đánh giá xem lời chia sẻ của Tindall có trung thực hay không.

Với giọng điệu na ná như một Robin Hood thời hiện đại, Tindall tiếp tục: "Hãy nhìn xem, New Zealand nơi chúng tôi khởi đầu là một đảo quốc nhỏ và phải nhập khẩu hầu hết hàng hóa. Do các nhà sản xuất, đại diện sản xuất, đơn vị nhập khẩu và đại lý luôn tăng giá, thế nên người tiêu dùng New Zealand cứ liên tục bị chèn ép và cuối cùng phải trả giá cắt cổ cho hàng hóa họ mua".

Tindall nhanh chóng cho thấy ông đã tìm ra cách tốt hơn. "Ngay khi chứng minh được ý tưởng The Warehouse của mình có hiệu quả, tôi lập tức xin giấy phép để trở thành đơn vị nhập khẩu trực tiếp càng nhiều ngành hàng càng tốt. Anh có biết cảm giác rúng động khi bán được một bộ hành lý chỉ bằng một phần tư giá của cửa hàng bách hóa mà vẫn đạt lợi nhuận biên cao hơn họ không?" Tindall cười khúc khích và nói tiếp: "Đó mới là niềm vui thực sự".

Nhưng giọng Tindall chỉ hùng hồn nhất khi ông tuyên bố: "Điều quan trọng không phải là bán hàng mà là trao niềm tin cho người dân và trao cho người lao động phổ thông những lựa chọn mà giới lắm tiền nhiều của luôn có. Đó là lý do tồn tại của công ty này!".

Ngày nay, với khối tài sản cá nhân tỉ đô, Stephen Tindall có thể ăn mặc, lái xe và làm mọi thứ ông muốn. Và đúng như thế, ông vẫn đeo một chiếc đồng hồ thể thao giá 17 đô-la vì: "Tôi bơi mỗi ngày và đây là chiếc đồng hồ cực tốt dưới nước". Ông lái một chiếc Volkswagen vì: "Tôi cực thích hình dáng của chiếc xe". Và ông cũng sống trong một ngôi nhà khiêm tốn mà hai vợ chồng đã mua từ nhiều năm trước. Ông hỏi tôi: "Chúng ta cần thêm nhà để làm gì?".

Ban đầu, nhóm nghiên cứu đặt giả thiết rằng những người đứng

đầu các công ty đạt năng suất cao có thể rất tằn tiện (hoặc bủn xỉn) với bản thân, và nỗi căm ghét lãng phí của họ cũng phần nào giúp tạo ra các doanh nghiệp hiệu quả. Nhưng đó không phải điều chúng tôi khám phá được.

Thay vì thế, chúng tôi nhận ra những nhân vật này luôn sống hòa hợp với mục tiêu LỚN đã đề ra. Khi tôi hỏi dồn Stephen Tindall rằng liệu thói tằn tiện đối với bản thân có phải là điềm báo cho năng suất cao hay không, ông đã trả lời: "Tôi không nghĩ vậy", nhưng nói thêm, "Sẽ thật ngớ ngẩn nếu tôi điều hành một công ty vì lợi ích chung của mọi người, nhưng rồi lại yêu cầu tất cả mọi người quanh mình làm thế trong khi bản thân không làm gương, anh không nghĩ thế sao?".

"Cảm ơn đã gọi đến Yellow. Chúc bạn một ngày tốt lành!"

Cuối thập niên 1990, khi Bill Zollars được tuyển mộ từ công ty Ryder Trucks vào vị trí CEO của Yellow Corp., một công ty thuộc nhóm Fortune 500[10], ông đã nhận ra doanh nghiệp rối loạn này đang phạm sai lầm nghiêm trọng từ sau khi quy định về chuyên chở bằng xe tải bị bãi bỏ. Điều khiến ông phiền lòng nhất chính là phát hiện thấy công ty quá chú trọng vào nội bộ và không có một thước đo nào dành cho sự hài lòng của khách hàng. Chứng kiến công ty trải qua ba năm đạt kết quả cực kỳ thảm hại, với các cuộc đình công và tổn thất như đổ thêm dầu vào lửa, Zollars nhận ra ông phải điều hành theo phương thức thay đổi triệt để.

[10] Bảng xếp hạng 500 công ty lớn nhất Hoa Kỳ theo tổng thu nhập, do tạp chí Fortune bầu chọn (ND).

Giống như Lantech, Yellow Corp. cũng từng bị quy định của Chính phủ vùi dập. Zollars hồi tưởng về thời kỳ thị trường còn được điều tiết ổn định, khi Yellow Corp. đang hưng thịnh và các công ty không bao giờ phải lo lắng về chiến lược hay khách hàng. Ông nói: "Nếu muốn có thêm lợi nhuận, anh chỉ cần gửi một lá thư với nội dung như sau: 'Này, tôi cần tăng giá', và anh sẽ có điều mình muốn. Ngành kinh doanh hoàn toàn được chuyển hóa để phục vụ tiêu dùng và công ty nào nắm được ngành này sẽ là kẻ đến sau nhưng được hưởng lợi lớn, đúng nghĩa 'món ngon dành cho kẻ cuối[11]".

[11] Nguyên văn: ...the last one with a load of doughnut or free tickets to a ballgame – ý ẩn dụ về những người đến xem thể thao trễ, nhưng thường được miễn phí vé và có nhiều thức ăn nhẹ kèm thêm (ND).

Theo Zollars, ảnh hưởng của việc bãi bỏ quy định hoàn toàn có thể tiên đoán được. Rất nhiều người mới mang đến những ý tưởng tuyệt vời, họ thành lập các doanh nghiệp mới và nâng cao tiêu chuẩn, khiến các doanh nghiệp tồn tại từ trước không cạnh tranh nổi và cuối cùng sụp đổ. Nhiều chuyên gia phân tích trong ngành đã dự báo về ngày cáo chung của Yellow Corp., nhưng Zollars chỉ nói với nụ cười rộng đến mang tai: "Câu hỏi tôi thường gặp nhất kể từ khi đến đây là liệu Yellow Corp. có còn tồn tại trong vài năm tới không".

Vậy Zollars đã nhận ra những manh mối nào để ngăn chặn điều này xảy ra? Từ những ngày đầu tại công ty, ông đã nhận thấy: "Khi một nhân viên của Yellow được hỏi công ty đang hoạt động trong lĩnh vực gì, họ sẽ đáp lại đó là lĩnh vực vận chuyển đường dài LTL bằng xe tải". (LTL là từ viết tắt của dưới tải trọng – less than truckload, ý chỉ một hãng vận tải chuyên gửi hàng dưới một trọng lượng nhất định và kết hợp các kiện hàng từ vài khách hàng khác nhau để chất đầy xe).

Đến tận bây giờ, Zollars vẫn giận run khi nhớ lại: "Còn đâu là niềm tự hào và tiềm năng nữa khi đặt mình vào ngành vận chuyển đường dài LTL bằng xe tải? Anh không chỉ tự nhét mình vào một chiếc hộp, mà còn đang nhét mình vào một chiếc hộprất nhỏ".

Giải pháp của Zollars đối với tình thế lưỡng nan mà công ty đang đối mặt chính là một chiến lược, một mục tiêu LỚN đơn giản. Ông ra lệnh: "Chúng ta không kinh doanh vận chuyển đường dài LTL bằng xe tải". Zollars đã đặt Yellow Corp. vào thế đối lập với hai đối thủ cạnh tranh lớn và nói với các nhân viên: "Chúng ta sẽ thoát khỏi ngành vận chuyển bằng xe tải và bước vào kinh doanh dịch vụ. Và từ lúc này, thay vì phí thời gian so sánh bản thân với Roadway hay Consolidated Freight, chúng ta sẽ tự sánh mình với Starbucks".

Starbucks! Một mô hình quá thành công để noi theo.

Có lẽ bạn từng nghe qua một nhận xét rằng: nếu các công ty đường sắt hiểu rằng họ không kinh doanh trong ngành đường sắt mà trong ngành vận chuyển khách hàng và hàng hóa, thì các hãng hàng không ngày nay đã mang những cái tên như Union Pacific hay Santa Fe[12]. Nhờ bản năng, Zollars đã hiểu thấu được điểm khác biệt này.

[12] Union Pacific và Santa Fe là các hãng đường sắt lớn tại Hoa Kỳ. Santa Fe có trụ sở tại bang New Mexico, còn Union khai thác các

tuyến đường giữa thành phố Chicago (bang Illinois) và New Orleans (bang Louisiana) (ND).

Zollars lập luận rằng trừ khi bạn hiểu đúng "vấn đề con người", nếu không sẽ chẳng có thứ công nghệ nào có thể giúp bạn đạt năng suất cao hơn. Ông nói: "Hãy nhìn mà xem, chúng ta tiêu tốn 80 triệu đô-la mỗi năm cho công nghệ, nhưng tất cả sẽ vô ích và không thể cải thiện năng suất nếu người dùng chúng không hiểu điều này".

Ông kể lại: "Trong tuần đầu tiên nhận việc, tôi đã đến một trong các trung tâm chăm sóc khách hàng tiên tiến nhất của chúng tôi tại Des Moines, bang Iowa và dành cả ngày nghe trộm các cuộc gọi đến từ khách hàng". Ông nháy mắt ranh mãnh và nói tiếp: "Chắc chắn họ đã sắp xếp để tôi ở cùng những đại diện chăm sóc khách hàng giỏi nhất, chứ không phải lính mới hay một tay thủ cựu nào đó".

Những gì nghe được đã khiến ông tức ứa gan: "Một khách hàng gọi đến và nói ông ấy có một bưu kiện cần gửi từ Chicago đến Atlanta trong hai ngày. Và nhân viên chăm sóc của chúng tôi nói với ông ấy rằng chúng tôi chỉ vận chuyển được trong ba ngày. Vị khách hàng lặp lại: 'Không, tôi thực sự cần nó trong hai ngày' và nhân viên nọ lại trả lời lần nữa: 'Chúng tôi có thể làm trong ba ngày'. Cuối cùng, vị khách đành nói: 'Thôi được, tôi sẽ gọi cho người khác', và nhân viên đó đáp lại: 'Vâng, cảm ơn đã gọi đến Yellow và cho phép chúng tôi phục vụ ông. Chúc một ngày tốt lành'".

Zollars nhận xét: "Hãy tưởng tượng ra câu nói 'Cảm ơn vì đã cho phép chúng tôi phục vụ bạn' trong khi các nhân viên của chúng tôi vừa tặng chính khách hàng của mình cho đối thủ cạnh tranh!".

Dưới đây là góc nhìn toàn cảnh của Zollars: "Toàn thể công ty này đều quan niệm: 'Đây là những gì chúng tôi có thể cung cấp… Nếu bạn muốn, tốt thôi… còn nếu bạn không muốn, thì cũng tốt thôi'. Không ai từng hỏi khách hàng xem họ muốn gì và cần gì. Làm sao bạn có thể hy vọng đạt năng suất cao hơn nếu không kéo được mọi người về phía mình?", ông đã đặt câu hỏi như vậy.

Mục tiêu LỚN đơn giản của Zollars là giúp Yellow Corp. thoát khỏi ngành vận chuyển bằng xe tải và tiến vào ngành kinh doanh dịch vụ.

Trò chơi vĩ đại trong kinh doanh

Jack Stack là CEO của SRC Holdings. 20 năm trước, khi còn là một nhân viên sản xuất trẻ cừ khôi tại International Harvester, ông đã được gửi đến Missouri để điều hành Tập đoàn Springfield Remanufacturing, một đơn vị kinh doanh chuyên chế tạo lại các động cơ hỏng bám bẩn trở thành hàng như mới và bán với giá bằng 60% giá gốc của một động cơ mới toanh.

Trong lúc Stack đang vực dậy cơ sở và giúp nó sinh lợi thì công ty mẹ Harvester lại đang lâm vào một mớ hỗn loạn khi cố gắng phục hồi sau khoản nợ ngân hàng hàng tỉ đô-la, bằng cách bán tháo hàng đống tài sản và sa thải hàng chục nghìn nhân viên – khi đó, họ đã loại bỏ hơn 100 nghìn người trong tổng số 115 nghìn công nhân.

Trong cảnh "đổ máu" khủng khiếp đó, nhiều công nhân đã đến gặp Stack và hỏi: "Tôi nên làm gì đây?", "Tôi có nên mua một chiếc xe mới?", "Tôi có nên kết hôn không?", "Tôi có việc làm không?".

Cuối cùng, Stack đã đáp lại nỗi đau của nhân viên. Ông kết luận "chuyện này thật nhảm nhí" và quyết định thông báo: "Xem này, các bạn đừng mua xe mới và cũng đừng kết hôn. Một trong ba điều sau đây sẽ xảy ra: Harvester có thể bán lại công ty này, họ có thể đóng cửa công ty hoặc chúng ta sẽ chết dần chết mòn vì công ty mẹ không thể cấp vốn cho chúng ta".

Tuy nhiên, Stack cũng đem đến hy vọng khi nêu lên một khả năng khác: "Tôi đã dạo quanh và hỏi mọi người xem chúng ta có nên mua lại công ty từ Harvester không. Tôi cũng đợi xem có ai phản đối không. Chẳng ai lên tiếng cả, thế là chúng tôi đưa ra đề nghị".

Lúc đó, tổng giá trị tài sản do Stack nắm giữ là 28 nghìn đô-la, trong khi ông cần huy động đến 9 triệu đô-la. Tập hợp thêm các khoản góp từ hơn chục vị giám đốc khác trong công ty, Stack đã góp đủ 100 nghìn đô-la trả trước cho thương vụ 9 triệu đô-la này. Sau đó, Stack lao vào cuộc hành trình huy động vốn gian khổ trong suốt hai năm, và hai năm đó đã thay đổi cuộc đời ông hoàn toàn.

Ông nhớ lại: "Tôi đi khắp nơi để tìm một núi tiền, các chủ ngân hàng đã thử thách tôi qua rất nhiều vòng và giúp tôi học thêm một mớ thuật ngữ mới. Bất thình lình, chẳng biết từ đâu bỗng xuất hiện những thứ đại loại như tỷ lệ vốn sở hữu, tỷ lệ thanh khoản, huy động nợ vay và trái phiếu. Tôi những tưởng chúng ta có kế toán viên và nhân viên tài chính đứng sau hậu trường để làm bất kỳ điều gì họ muốn với những con số. Nhưng càng tìm

hiểu sâu, tôi càng yêu thích nó hơn và nghĩ: 'Chà, mấy thứ số liệu này thật tuyệt vời, đúng là một hệ thống chỉn chu'".

Từ đó, ông đã kết luận rằng "cách duy nhất để giành chiến thắng là hoạt động hiệu quả".

Trong quãng thời gian Stack hoạt động trong lĩnh vực này, có hai điều đã xảy ra. Ông kể lại: "Thứ nhất, tôi giống như một đứa trẻ lạc vào một cửa hàng kẹo. Tôi ham học hỏi kinh doanh đến nỗi có thể viết đi viết lại kế hoạch kinh doanh khi ngồi sau xe taxi trong lúc di chuyển đến các buổi gặp với ngân hàng".

Nhưng trong quá trình huy động vốn, Stack đã nổi giận: "Tôi giận điên người với công ty tôi từng công tác trong 14 năm. Suốt thời gian làm việc cho họ, chẳng ai dạy tôi về kinh doanh và cũng chẳng bao giờ yêu cầu tôi kiếm tiền hay huy động tiền mặt cả. Tôi có thể sản xuất bất cứ thứ gì họ muốn tôi làm. Tôi có thể chế tạo động cơ hay những chiếc xe tải nặng đến 50 tấn. Nhưng tôi chẳng biết quái gì về chuyện kiếm tiền".

Ngày 1 tháng 2 năm 1983, khi Stack và các đồng sở hữu nhận nhà máy của mình, họ chỉ có đúng 100 nghìn đô-la vốn sở hữu và một khoản nợ 8,9 triệu đô-la. Mệnh lệnh đầu tiên của ông là tập hợp toàn bộ 300 công nhân tại phòng ăn trưa và nói thẳng với họ rằng dù hiện tại họ đang có công ăn việc làm, nhưng thực chất công ty đã trong tình trạng "hôn mê".

Ông tiếp tục giải thích rằng với tỷ lệ nợ trên vốn chủ sở hữu 89:1, công ty xem như đã "chết não", nhưng nếu họ có thể đảo ngược phân số đó và có vốn sở hữu cao gấp 89 lần nợ, đó mới thực sự là lúc hái ra tiền.

"Tôi quá phấn khích với những gì mình học được nên muốn chia sẻ chúng với mọi người", Stack hồi tưởng. "Tôi biết về báo cáo luồng tiền, báo cáo thu nhập và bảng cân đối kế toán. Tôi cũng học được các biệt ngữ như nhà đầu tư mạo hiểm, chủ ngân hàng thương mại và nhà đầu tư thiên thần[13]".

[13] Nguyên văn: angel capitalist – chỉ những cá nhân giàu có đủ khả năng cấp vốn thành lập cho một doanh nghiệp. Đổi lại, họ sẽ có quyền sở hữu một phần công ty.

Học được điều gì, ông đều chia sẻ chúng: "Ngày hôm đó tôi đã hứa sẽ dạy kinh doanh cho từng công nhân trong công ty".

Các công nhân nhà máy, các quản lý hay thậm chí những giám

đốc khác đều mù mờ về kinh doanh như Stack đã từng: "Chúng tôi nghĩ chỉ cần sản xuất ra các sản phẩm tốt, đảm bảo các khâu giao hàng, chất lượng, dịch vụ và để mắt đến mọi thứ là đủ – nhưng về lâu dài, chúng tôi đã lỡ mất cơ hội. Chúng tôi như đang trong rừng rậm, lo bận rộn sản xuất nhưng chưa bao giờ có điều kiện nhìn ngắm toàn cảnh khu rừng".

Stack đã thực hiện tốt lời hứa dạy kiến thức kinh doanh cho tất cả mọi người với các bước như sau: triệu tập toàn bộ nhân sự công ty hằng tuần để cập nhật chi tiết báo cáo lãi lỗ và bảng cân đối kế toán của công ty. Hiện nay, một chuyến viếng thăm trụ sở của SRC sẽ bắt đầu tại phòng ăn trưa, nơi có bức tường đăng trọn báo cáo tài chính chi tiết của công ty, gồm cả lượng tiền đang có trong ngân hàng. Khi dạo quanh nhà máy và bắt chuyện với mọi người, bạn sẽ nhận ra công nhân ở đây nói về giá-vốn và luồng tiền cũng thoải mái như nói về pít-tông và xi-lanh vậy.

SRC Holdings đã trở thành một công ty mẹ trong một ngành sản xuất đa dạng hóa cao và đạt mức tăng trưởng thường niên 15%, bất kể khi thuận lợi hay bất lợi. Hiện tại, họ có 22 nhà máy tham gia trong 15 hoạt động sản xuất khác nhau. Với doanh số thường niên hơn 200 triệu đô-la, công ty này dễ dàng đánh bại các đối thủ cạnh tranh trên mọi thước đo năng suất – gồm doanh số trên mỗi nhân viên, lợi nhuận hoạt động trên mỗi nhân viên và tỷ lệ lợi nhuận trên tổng vốn đầu tư.

Mục tiêu LỚN đơn giản mà Stack hướng tới chính là phổ biến đến mọi người những nguyên tắc kinh doanh, rồi biến điều đó thành một cuộc chơi mà ai cũng nhận thức rõ công việc của mình ảnh hưởng đến những con số tài chính ra sao.

Tuyên ngôn của một nhà buôn nội thất

Hãy tưởng tượng bạn đang sở hữu một khối tài sản được ghi nhận khoảng 30 tỉ đô-la nhưng vẫn đong đếm từng xu như thể đó là đồng cuối cùng. Xin chào mừng bạn đến với thế giới của Ingvar Kamprad, người sáng lập thương hiệu bán lẻ đồ nội thất Thụy Điển IKEA. Ban đầu, tuyên bố kinh doanh đơn giản của ông chỉ là cung cấp đồ nội thất được thiết kế tốt với giá cả phải chăng cho đại chúng (hay như ông gọi là "số đông"). Và ông đã làm được điều đó với thành công rực rỡ.

Những cống hiến và sự tập trung mà Kamprad dành cho mục tiêu LỚN của IKEA đã được ghi rõ trong một tài liệu ông viết vào tháng 12 năm 1976, có tựa Tuyên ngôn của một nhà buôn nội thất.

Trong đó, ông khẳng định: "Tất cả các quốc gia và xã hội từ Đông sang Tây đã dành ra một lượng tài nguyên không đáng để thỏa mãn số ít dân số. Lấy ví dụ từ ngành của chúng ta, có quá nhiều thiết kế đẹp và ý tưởng mới chỉ dành riêng cho một nhóm nhỏ lắm tiền nhiều của". Mục tiêu kinh doanh mà Kamprad đặt ra cho IKEA đã lớn dần từ nhận xét đơn giản trên.

Cũng giống như ông chủ Tindall của The Warehouse, Ingvar Kamprad là người của công chúng. Trong suy nghĩ của ông, một kỳ nghỉ xa hoa chính là được lái xe đạp. Ông từ chối bay vé hạng nhất và thậm chí khi đã nghỉ hưu, ông vẫn ghé thăm các cửa hàng IKEA để tìm lại cảm xúc ngay tại nơi việc kinh doanh thật sự diễn ra: cửa hàng. Ngày nay, thương hiệu đồ nội thất duy nhất có mặt khắp trên toàn cầu này đã đạt doanh số trên mỗi nhân viên cao hơn mức 50% trung bình toàn ngành.

Là con trai trong một gia đình nông dân đến từ miền bắc Thụy Điển, Kamprad có xuất thân khá khiêm tốn. Thuở thiếu thời, ông đã bắt đầu nhập về những món hàng nhỏ như bút bi để bán và kiếm được chút lời. Mệt mỏi vì phải phí tiền cho các bên trung gian để nhập khẩu, phân phối và xử lý hàng hóa, cuối cùng, ông đã quyết định tự nhập hàng.

Từ khóa thắt lưng, bút bi và đồng hồ, Kamprad đã chuyển sang đồ nội thất; và khi doanh thu hàng nội thất bắt đầu tăng cũng là lúc ông bắt đầu nhận ra tỷ lệ hàng bị hư hỏng trong quá trình vận chuyển cao đến đáng lo ngại – dạng như chân bàn bị gãy. Các công ty bảo hiểm châu Âu cũng bắt đầu cằn nhằn.

Vào một ngày năm 1952, trợ thủ đắc lực và đáng tin cậy của Kamprad, Gillis Lundgren, đã nảy ra ý tưởng làm thay đổi ngành công nghiệp đồ nội thất mãi mãi: "Chúa ơi, xem chúng chiếm bao nhiêu không gian kìa. Hãy tháo chân bàn ra và xếp chúng dưới mặt bàn".

Và phần còn lại đã đi vào lịch sử. Phương pháp đóng gói phẳng (flat-pack) của IKEA đã giúp họ tăng tốc mạnh mẽ trong cuộc cạnh tranh. "Chiếc bàn đó là khởi đầu của một loạt món đồ nội thất tự lắp ráp khác. Và đến năm 1956, khái niệm này ít nhiều đã được hệ thống hóa", Kamprad viết. "Càng sản xuất ra nhiều thứ 'dễ tháo', thiệt hại xảy ra trong quá trình vận chuyển sẽ càng ít và chi phí vận chuyển cũng càng giảm".

Và giá trị đó đã được chuyển sang cho khách hàng của IKEA.

Trong suốt một đời phấn đấu, ông luôn tâm niệm phải cung cấp những sản phẩm có giá trị, vừa túi tiền và đậm phong cách đến người tiêu dùng bình thường. Ông khó chịu khi nhớ lại một dịp viếng thăm nước Ý và tận mắt chứng kiến những người nào đủ khả năng sở hữu các món đồ nội thất "thiết kế tốt". Ông viết: "Tôi đã thức tỉnh khi tham quan Hội chợ Milan và ghé thăm một nhà cung cấp thảm lớn. Nhờ ông, tôi đã được thực mục sở thị những gia đình bình thường ở nước Ý, nhà cửa của giới văn thư và công nhân bình thường. Và tôi rất ngạc nhiên trước những gì mình thấy: những món nội thất tối màu và nặng nề; một bóng đèn duy nhất treo phía trên chiếc bàn ăn nặng như chì; nằm giữa nét tao nhã của hội chợ và những gì hiện diện trong tổ ấm của những người bình thường là cả một vực thẳm sâu hun hút".

Kamprad từng luôn tin rằng chính sự lười biếng đã tạo ra những giải pháp thiết kế nội thất đắt tiền. Trong Tuyên ngôn của một nhà buôn nội thất, ông viết: "Bất kỳ kiến trúc sư nào cũng có thể thiết kế một chiếc bàn với giá 5.000 krona[14] Thụy Điển. Nhưng chỉ những người lành nghề nhất mới thiết kế được một chiếc bàn tốt, hữu dụng với giá chỉ 100 krona. Giải pháp tốn kém cho bất kỳ kiểu vấn đề nào thường là những thứ tầm thường".

[14] Krona: đơn vị tiền tệ của Thụy Điển; 1 krona tương đương khoảng 2.623 đồng Việt Nam (ND).

Mặc dù không còn chủ động quản lý IKEA, nhưng di sản của Kamprad trong những tài liệu như Tuyên ngôn của một nhà buôn nội thất vẫn luôn sống mãi. Nhân viên IKEA vẫn nhắc đến ông như thể ông vẫn thực sự quản lý công ty. Mục tiêu LỚN của ông – đồ nội thất được thiết kế tốt với giá phải chăng dành cho số đông – có tầm ảnh hưởng to lớn đến nỗi nó đã thoát ra khỏi hình bóng của chính ông trong công ty và nhiều khả năng sẽ tồn tại lâu hơn cả ông.

Có bao nhiêu nhà bán lẻ nội thất ngoài kia, hoặc chỉ đơn giản là nhà bán lẻ, suy nghĩ được như Ingvar và vẫn giữ nguyên quyết tâm nhiệt thành đối với một mục tiêu LỚN? Theo nghiên cứu của chúng tôi thì… chẳng có ai!

Tập trung

Hầu hết các doanh nhân đều đã quá quen với những lời quát tháo của các vị CEO, tổng giám đốc, giám đốc kinh doanh hay quản lý nhà máy đang lâm nguy và phải che đậy chuyện xấu của bản thân. Họ đằng hắng: "Điều duy nhất cần làm trong quý sau là tối

đa lợi nhuận"... hay mảng kinh doanh mới... hay năng suất... hay bất kỳ thứ gì. Sau đó, họ lại nảy ra sáng kiến về một dự án mới với cái tên kiêu kỳ kiểu như PUFF – "Mọi người hãy đoàn kết vì nhà máy chúng ta" (People United For Our Factory). Và tất nhiên, đến quý tiếp theo, các cấp quản lý lại thực hiện một núi việc không kém phần lố bịch, bắt đầu bằng việc yêu cầu mọi người trở thành ai đó hoặc làm điều gì đó khác biệt. Đa số công nhân đều được yêu cầu phải tập trung rồi lại tập trung vào quá nhiều chương trình vớ vẩn giả tạo, với quá nhiều người tham gia và hết lần này đến lần khác. Nên chẳng có gì lạ nếu họ trở nên hoài nghi.

Tập trung có nghĩa là tập hợp mọi sự chú ý và nỗ lực. Rủi thay, hầu hết các lãnh đạo doanh nghiệp đều hành động như thể họ mắc chứng rối loạn giảm chú ý khi cần giữ cho công ty tập trung nắm vững một mục tiêu LỚN đơn giản.

Sự mơ hồ này chắc chắn sẽ dẫn đến tình trạng mà mỗi nhân viên công ty đã chứng kiến quá nhiều lần: không thể hành động nhanh chóng, những kế hoạch không rõ ràng, công nhân phật lòng, tranh giành thiệt hơn, chỉ trích lẫn nhau, liên tục cần đến các nhóm cố vấn bên ngoài để cố gắng giải quyết mọi thứ, những mưu đồ trong nội bộ cấp cao và cuối cùng là tâm lý tự bảo vệ mình[15]. Thật khó để đạt năng suất cao khi hằng ngày cứ phải lội qua bãi lầy tràn ngập các vấn đề thừa thãi do chính con người tạo ra như vậy.

[15] Nguyên văn: CYA, viết tắt của Cover Your Ass, chỉ tâm lý lo sợ và bưng bít mọi lỗi lầm của mình, hoặc chỉ biết lo cho bản thân khi có tình huống bất lợi (ND).

Thử nghĩ xem làm thế nào Kmart lại kết thúc số phận trong một phiên tòa xử phá sản chỉ vì thiếu khả năng tập trung vào một mục tiêu LỚN đơn giản? Một ngày nọ, Charles Conaway, cựu CEO của Kmart ra lệnh họ phải giảm giá thấp hơn Wal-Mart đối với 30 nghìn mặt hàng chủ lực, mặc dù Wal-Mart không thể bị ai qua mặt trong ngành hàng đó. Khi việc đó không thành công, ông lại tự hào tuyên bố cửa hàng của mình là "chuyên gia của các bà mẹ, gia đình và trẻ em", sau đó tiếp tục tranh thủ cộng tác với đạo diễn có tài Spike Lee để nhờ ông này chỉ đạo chiến dịch quảng cáo tiếp theo của Kmart. Trời ạ! Bất kỳ tổ chức nào cố phức tạp hóa mọi thứ và có quá nhiều vấn đề về con người như thế cuối cùng sẽ đánh mất sự rõ ràng trong mục tiêu.

Từ quan sát của mình, chúng tôi biết rằng các công ty phải bắt đầu hành trình cải thiện năng suất bằng cách áp dụng triệt để

một mục tiêu LỚN đơn giản. Nhưng hóa ra, vẫn còn một bài học thậm chí còn lớn hơn đang chờ đợi chúng tôi.

Một khi nhân sự của công ty được phát triển thành công và chứng tỏ họ quán triệt được một mục tiêu LỚN đơn giản, thì có vẻ như bộ kỹ năng mới lại cho phép họ tập trung vào các mục tiêu LỚN khác. Tuy nhiên, ở đây có một khuyến cáo quan trọng: Mọi người có thể tập trung vào hai mục tiêu trở lên với hiệu quả ngang bằng một mục tiêu, với điều kiện mục tiêu LỚN mới phải có nền tảng hoặc được xây dựng trên mục tiêu ban đầu.

Ví dụ, một khi Lantech đã làm chủ được thuật nâng cao năng suất tại nhà máy, họ sẽ nhận ra công ty phải mất cả tuần mới nhập xong đơn hàng cho một chiếc máy, mà chiếc máy ấy chỉ được sản xuất trong 11 giờ đồng hồ. Bằng cách tập trung nhập đơn hàng trong khi vẫn duy trì năng suất tại nhà máy, họ đã khiến thời gian nhập đơn giảm xuống chỉ tính bằng phút. Tiếp đến, họ cũng nhận ra rằng: mặc dù không thiếu kế toán viên, nhưng họ vẫn không nhận được báo cáo tài chính hằng tháng trước ngày 25 của tháng kế tiếp. Điều đó lại trở thành yếu tố cần tập trung thêm. Theo giám đốc tài chính (CFO) Jean Cunningham, giờ đây báo cáo tài chính luôn sẵn sàng vào ngày đầu tiên của mỗi tháng và được chuẩn bị bởi nhóm kế toán viên chỉ bằng 1/3 tổng số trước đây.

Tại SRC, khi Jack Stack đã dạy xong kiến thức kinh doanh căn bản cho mọi người, thì việc giúp công ty đạt năng suất cao hơn thông qua cải thiện từng dòng trong báo cáo tài chính sẽ trở thành một tiến trình tự nhiên. Theo lời Stack: “Trong vòng 20 năm, chúng tôi đã xây dựng hơn 20 chương trình thưởng khác nhau, trong đó mỗi chương trình đều dựa trên những việc cần làm để công ty đạt hiệu suất và lợi nhuận cao hơn”. Nhưng ông cũng khuyến cáo: “Nhờ mọi người đều hiểu rõ công việc kinh doanh, chúng tôi mới có thể lập ra tất cả những chương trình thưởng khác nhau như thế”.

Không lâu sau khi Bill Zollars tuyên bố rằng Yellow sẽ không còn là một công ty chuyên chở mà là một doanh nghiệp dịch vụ, thì quả nhiên công ty của ông – vốn chỉ toàn người da trắng và có số lượng nam giới áp đảo, theo lời ông nói – liền cần được đa dạng hóa, và điều đó lại trở thành một mục tiêu khác để tập trung vào.

Miễn là mọi người đều hiểu rõ những mục tiêu cần thêm vào nhằm bù đắp hoặc bổ sung cho mục tiêu LỚN đơn giản ban đầu, thì môi trường làm việc sẽ không rối loạn bởi các thông điệp và tín hiệu lẫn lộn.

Vậy nó đến từ đâu?

Vậy các nhà lãnh đạo và quản lý sẽ bắt đầu phát triển một mục tiêu LỚN cho phép họ tập trung nỗ lực của mọi nhân viên trong cửa hàng, phòng ban, bộ phận và cả công ty ra sao?

Tại tất cả các công ty chúng tôi nghiên cứu, mục tiêu nảy sinh từ một thời khắc quyết định trong cuộc sống của chính người dẫn đầu nỗ lực đó. Điều này cũng ứng với các trường hợp khác, bất kể người lãnh đạo là một CEO đang muốn chuyển đổi công ty, một giám đốc sản xuất đang muốn biến đổi nhà máy, một quản lý bán hàng đang xây dựng đội ngũ mới hay một chủ doanh nghiệp đang hồi sinh lại cửa hàng bán lẻ. Mục tiêu LỚN đơn giản không bao giờ xuất phát từ phòng kế toán, phòng nhân sự hay phòng hoạch định chiến lược kiểu tập quyền, và lại càng không dính đến con số lợi nhuận quý hiện tại hay vấn đề đang gây chú ý của CEO.

Đối với Pat Lancaster, thời khắc quyết định đã đến vào cái ngày ông thất bại trong cuộc chiến giành quyền sở hữu bằng sáng chế trước Tòa án Tối cao. Ông đáng lẽ có thể bán công ty, đổi hết cổ phần thành tiền mặt và dành phần đời còn lại theo đuổi ước mơ. Nhưng thay vì thế, ông đã chọn cách lập nên một nhà máy sản xuất đạt năng suất cao nhất thế giới.

Thời khắc quyết định của Jack Stack đã xuất hiện khi ông chợt nhận ra rằng: với tỷ lệ nợ trên vốn sở hữu 89:1, khả năng công ty ông tồn tại được lâu là rất mong manh. Nên ông đã chọn cách dạy mọi người về kinh doanh.

Hồi chuông báo tử cho Yellow Corp. đã rung lên khi Bill Zollars đứng lên và tuyên bố: "Công ty này sẽ được xây dựng dựa trên thái độ phục vụ khách hàng từng giúp Starbucks trở nên vĩ đại".

Tất cả các công ty được chúng tôi nghiên cứu đều bắt đầu hành trình cải tiến năng suất bằng cách đề ra một mục tiêu LỚN đơn giản. Dường như mục tiêu đó là gì không quan trọng… mà chỉ cần nó thật sự tồn tại, xác thực và có tác động cơ bản lên cách doanh nghiệp hoạt động. CEO của Sun Microsystems, Scott McNeely, đã phát biểu như sau: "Nếu bạn vót đủ gỗ phía cuối mũi tên, nó sẽ nhắm đúng mục tiêu".

Vậy đâu là thời khắc quyết định cho phép bạn hình thành một mục tiêu LỚN đơn giản đóng vai trò một chiến lược thúc đẩy doanh nghiệp, bộ phận hay công ty đạt năng suất cao hơn? Và khi đã có mục tiêu, làm thế nào bạn truyền đạt nó xuyên suốt tổ chức

và khiến mọi người tin tưởng, hợp sức cùng nhau xung quanh nhiệm vụ xây dựng một doanh nghiệp đạt năng suất cao hơn? Hãy xem tiếp chương sau.

2

PHẦN VIỆC KHÓ KHĂN BẮT ĐẦU

Công việc đầu tiên của một nhà lãnh đạo hay quản lý là đúc kết cho mọi người thấy doanh nghiệp đang đi đến đâu và đến đó bằng cách nào.

– Ken Iverson, cựu CEO Nucor

Khi ảo thuật gia thực hiện một màn ảo thuật không thể tin nổi, chúng ta sẽ tự hỏi: "Thế quái nào mà anh ta làm được điều đó?".

Xem ảo thuật rất vui. Vào cuối màn trình diễn, mọi người đều hồ hởi vì hoàn toàn bị lừa phỉnh một cách vui vẻ. Nhưng sự thật là David Copperfield[16] đã không làm biến mất tượng Nữ thần Tự do và Roy cũng không biến Siegfrid[17] thành một con hổ.

[16] David Copperfield (1956-) là ảo thuật gia người Mỹ nổi tiếng với nhiều trò ảo thuật huyền bí và luôn gây bất ngờ cho khán giả. Ông là ảo thuật gia thành công nhất thế giới về mặt thương mại, với hơn 1 tỉ đô-la thu được từ biểu diễn. Những màn ảo thuật đặc sắc nhất của ông bao gồm làm biến mất cả đoàn tàu có người ngồi, đi xuyên qua Vạn Lý Trường Thành và đặc biệt là làm biến mất tượng Nữ thần Tự do vào năm 1983 (ND).

[17] Roy Horn và Siegfrid Fischbacher là thành viên của nhóm ảo thuật người Mỹ gốc Đức Siegfrid & Roy, nổi tiếng với những màn ảo thuật cùng hổ trắng và sư tử trắng. Nhóm biểu diễn từ năm 1990 và ngưng hoạt động vào năm 2003 sau tai nạn của Roy Horn khi biểu diễn cùng một con hổ trắng (ND).

Ngay từ đầu, mọi người đã thừa biết là ma thuật không có thật.

Nhưng rất nhiều nhà quản lý và lãnh đạo – chính những kẻ miệng cười như nắc nẻ: "Tất nhiên ma thuật không có thật" – lại bỏ thời gian quý báu tìm kiếm những đáp án màu nhiệm cho câu hỏi "làm thế nào để cải thiện năng suất", để cuối cùng hủy hoại (hay thậm chí giáng đòn chí tử) cho uy tín và doanh nghiệp của họ.

Trong kinh doanh, những giải pháp kỳ diệu không hề tồn tại. Nếu muốn thúc đẩy doanh nghiệp của mình đạt năng suất cao hơn, bạn phải sẵn sàng đối mặt với thực tế khó khăn và đưa ra những quyết định khó khăn. Bạn cũng cần can đảm đối mặt với mọi vấn đề quan trọng và bám chặt vào mục tiêu LỚN, mặc cho những lời van nài và khóc lóc đến từ những kẻ sợ thay đổi.

Tại sao mọi người không cùng lên thuyền

Có rất nhiều lý do khiến công nhân trở nên hoài nghi và không mấy hào hứng leo lên chiếc thuyền sáng kiến do bạn cầm lái. Nếu bạn chấp nhận giả thuyết rằng tại một thời điểm nào đó, đa số mọi người sẽ phải đau khổ vì kỳ vọng quá mức nhưng chỉ chuốc lấy thất vọng, thì thật dễ hiểu vì sao cấp quản lý lại miễn cưỡng tiếp nhận những điều mới mẻ. Từ góc nhìn của nhân viên, họ đã được hứa hẹn, họ đã tin tưởng nhưng lại thất vọng quá nhiều lần. Không ngạc nhiên khi họ cố chống lại nỗ lực tập trung vào một sáng kiến mới mẻ khác.

Trong vòng nhiều thập niên trở lại đây, hàng triệu nhà quản lý đã dốc sức cho một chuyên đề hứa hẹn chuyển đổi công ty và thay đổi cuộc sống dựa trên những phép màu quản lý mới nhất. Bạn vẫn còn nhớ MBO (thuyết "quản lý theo mục tiêu – Management By Objectives"), ma trận, lập dự toán ngân sách, quản lý bằng cách dạo quanh, thuyết quản lý một phút, lý thuyết Z và vô số những thứ khác chứ? Sau đó, những nhà quản lý lại quay về bàn làm việc của họ, tiếp tục mơ mộng và sốt sắng tuyên bố rằng họ đã quy tụ tất cả cùng ấp ủ tương lai mới.

Về phần những người lính ngoài trận tiền, những người đã được trau dồi vô số lần, họ chỉ nhếch môi và trao cho nhau những nụ cười ngầm hiểu, rồi tự hỏi phải mất bao lâu chuyện này mới kết thúc. Họ biết chẳng mấy chốc họ sẽ lại được yêu cầu "ôm chặt" (không phải tốt hơn ta lên làm chuyện này trong phòng ngủ sao?) thêm một cái thú quản lý khác.

Không ai thích bị thao túng. Và đáng tiếc là trong phần mở đầu

của mớ bòng bong về hệ thống quản lý, trong đó có cả những lý thuyết thật sự giá trị, luôn kèm theo một thông điệp ngầm: "Chúng tôi là sếp, còn các anh chỉ là công nhân. Chúng tôi biết điều gì đúng, còn các anh không biết. Và giờ đây, chúng tôi có một hệ thống mới giúp tăng sản lượng và sẽ buộc các anh vào khuôn khổ". Những màn ra mắt các hệ thống mới hết lần này đến lần khác dần trở thành thứ gánh nặng khủng khiếp đeo quanh cổ. Thế nên, sự kháng cự đối với thay đổi, vốn là cơ chế bảo vệ tự nhiên ở con người, lại càng được củng cố.

Hầu hết mọi người sẽ nhìn thấu ngay những lời hô hào từ chủ doanh nghiệp, CEO, lãnh đạo các phòng ban và nhà quản lý. Họ xem những tuyên bố này là thứ công cụ vị kỷ, quỷ quyệt với đầy những lời lẽ rỗng tuếch vốn không đem lại lợi ích gì cho họ.

Nhưng chỉ một mục tiêu LỚN đơn giản sẽ không đủ sức xây dựng một tổ chức đạt năng suất cao hơn, trừ khi bạn sẵn sàng dấn thân làm bất kỳ điều gì cần thiết nhằm lan tỏa ý tưởng đó xuyên suốt tổ chức.

Nếu mục tiêu LỚN đơn giản không chân thành và xác thực, sẽ không ai tin tưởng nó và mọi công sức hòng giúp đơn vị kinh doanh tăng năng suất sẽ bị ngăn trở.

Khi mục tiêu LỚN đạt đến độ xác thực như của Stephen Tindall (The Warehouse), Jack Stack (SRC), Pat Lancaster (Lantech), Herb và Marion Sandler (World Savings), Bill Zollars (Yellow Corp.), Ingvar Kamprad (IKEA), Dan DiMicco (Nucor) và Michael O'Leary (Ryanair), thì lúc đó bạn sẽ có xuất phát điểm hợp lý để bắt đầu xây dựng một công ty có năng suất cực cao. Và đó cũng là lúc phần việc thực sự khó khăn bắt đầu.

Chịu vùi dập và lấm bẩn để hoàn thành mục tiêu

Trong quá trình nghiên cứu, chúng tôi đã khám phá ra sáu chiến thuật được cấp lãnh đạo của các doanh nghiệp năng suất cao sử dụng nhằm thuyết phục và lan tỏa ý tưởng LỚN (chiến lược) trong khắp tổ chức của họ. Sáu chiến thuật này sẽ phát huy hiệu quả bất kể bạn đang quản lý một nhóm kỹ sư, chỉ đạo lực lượng bán hàng, vận hành một tiệm bánh mì kẹp hay đứng đầu một công ty thuộc danh sách Fortune 500. Kết quả đem lại từ mỗi chiến thuật là toàn thể doanh nghiệp đều trở nên tập trung, vốn là yêu cầu để đạt năng suất cao.

1. Sống như những gì mình nói

Trong mọi hoàn cảnh, những người lãnh đạo, quản lý và làm việc trong các doanh nghiệp có năng suất cao nhất thế giới hóa ra lại là những người khiêm tốn và không cần những đặc quyền thái quá như của Enron. Họ hoàn toàn tận tâm với sứ mệnh chinh phục mục tiêu LỚN, với niềm hạnh phúc của toàn thể nhân viên trong doanh nghiệp và với một cuộc sống giản dị nhất.

Tại Springfield, bang Missouri, tôi đã tham quan các cơ sở sản xuất của SRC dọc quanh thành phố cùng với Jack Stack trong chiếc xe tải nhỏ dính đầy bùn của ông. Ông cảm thán về vai trò của mình: "Với tôi, điều đó thật đơn giản. Mọi người có thể hiểu hoặc không hiểu. Hoặc họ hiểu doanh nghiệp hoạt động ra sao và biến bản thân mình trở thành một "sản phẩm" tạo doanh thu, hoặc họ không hiểu. Khi nhìn ra thế giới, tôi thấy quá nhiều người đau khổ và biết nhiệm vụ của mình là dạy mọi người chơi trò kinh doanh. Tôi từng sản xuất xe tải, nên tôi đã chứng kiến một chiếc xe tải 50 tấn rời dây chuyền. Tiếp đó, tôi sản xuất động cơ và tôi cũng thấy nó rời dây chuyền. Giờ đây công việc duy nhất của tôi là dạy mọi người cách trở thành những doanh chủ có năng suất cao". Sau đó, ông tóm lại bằng một câu then chốt: "Đó là lý do tôi tồn tại".

CEO của Nucor, Dan DiMicco là một người kể chuyện niềm nở, ông đã lý giải sự tận tụy của công ty mình khi sống với những điều họ tin tưởng bằng cách thuật lại "câu chuyện được lặp lại suốt ở Nucor, đúc kết lại những điều chúng tôi cảm nhận về cách quản lý và lãnh đạo doanh nghiệp của mình".

Câu chuyện đó như sau: "Có một con gà và một con lợn ngồi trò chuyện tại quầy bar, con này cố gắng vượt mặt con kia. Cuối cùng, chúng bàn đến chủ đề về sự tận tụy. Với hàng chai bia trước mặt, con gà cục tác nói: 'Tôi biết ý nghĩa thật sự của sự tận tụy. Mỗi ngày, tôi cam kết sẽ có trứng trên bàn cho bữa sáng'. Con lợn sặc bia, phun khắp người con gà và buột miệng: 'Anh không hề biết ý nghĩa thật sự của tận tụy. Khi thịt xông khói của tôi đặt cạnh những quả trứng đó, với tôi, đó mới là tận tụy thật sự'".

Nucor, hãng sản xuất thép lớn nhất nước Mỹ cả về sản lượng (tấn) lẫn lợi nhuận, là một công ty thú vị với lịch sử ban đầu tiềm ẩn chút manh mối cho thấy họ sẽ trở thành công ty có năng suất cao nhất thế giới.

Trong 70 năm đầu tồn tại, công ty đã vấp phải nhiều trục trặc hơn những gì bạn có thể tưởng tượng. Được thành lập vào năm 1904 như một xưởng sản xuất xe thứ hai của Ransom Olds, người lập nên Oldmobile, công ty đã ngưng sản xuất xe từ năm 1936 và cuối

cùng bán mảng sản xuất xe tải vào năm 1957. Sau nhiều lần phá sản, nhiều khởi đầu sai lầm và cơ hội bị bỏ lỡ, Nucor đã sáp nhập với một công ty khác để lập nên Nuclear Corporation of America (Tập đoàn Hạt nhân Hoa Kỳ) vào năm 1955. Sau đó, Nuclear mua lại Vulcraft, một công ty sản xuất giầm thép. Thương vụ mua lại chỉ gây chú ý vì bao gồm cả nhà quản lý của Vulcraft, ông Ken Iverson trong đó. Đến năm 1965, khi công ty mẹ thất thoát vốn và một lần nữa ngấp nghé bờ vực phá sản, hội đồng quản trị đã trao quyền CEO cho Iverson.

Iverson nhanh chóng đóng cửa hoặc bán phân nửa các mảng kinh doanh của công ty và tập trung hoạt động vào duy nhất mảng sản xuất giầm thép. Và vì bản thân công ty cũng phụ thuộc vào thép nhập khẩu cho nhu cầu của mình, nên sau một thời gian ngắn, họ đã chuyển sang ngành sản xuất thép.

Từ lúc Iverson bắt đầu tiếp quản công ty cho đến nay, công ty này chưa từng sa thải bất kỳ nhân viên nào, trả lương cho công nhân cao hơn mặt bằng chung của ngành từ 30%-40%, báo lãi 132 quý liên tục và rút ngắn thời gian sản xuất một tấn thép từ mười giờ đồng hồ (hồi thập niên 1980) xuống còn chưa đến một giờ vào thời điểm hiện tại.

Trong khi Nucor chinh phục hết thành công này đến thành công khác, thì bản thân ngành công nghiệp thép lại sa sút nghiêm trọng. Kể từ năm 1998, 40 công ty thép tại Mỹ đã vỡ nợ. Trong 14 công ty thép được theo dõi bởi Standard & Poor's[18], chỉ có một công ty duy nhất khỏe mạnh là Nucor. Tín phiếu của 11 trên 14 công ty bị xếp hạng "bỏ đi", trong đó 10 loại có tiền đồ u ám và trường hợp còn lại đang lơ lửng trước nguy cơ đóng cửa vì vỡ nợ.

[18] Standard & Poor's là công ty dịch vụ tài chính Mỹ trực thuộc McGraw-Hill, đồng thời là một trong ba cơ quan xếp hạng tín dụng lớn và uy tín nhất thế giới (bên cạnh Moody's và Fitch Ratings) (ND).

Năm 1996, mặc dù ông đã trao lại quyền CEO cho một người kế nhiệm được lựa chọn cẩn thận, nhưng cái bóng của Iverson vẫn tiếp tục hiện lên sừng sững tại trụ sở chính của Nucor (ông đã qua đời vào tháng 4 năm 2002). Chân dung của ông cũng được tô điểm cho khu vực tiếp tân tại trụ sở chính khiêm tốn của công ty. Còn tên ông thì được xướng lên trong hầu như ở mọi cuộc đối thoại như thể mọi người đang tự hỏi: "Liệu Ken sẽ làm gì?", như thể ông đã trở thành người thầy riêng cho mỗi cá nhân làm việc tại công ty, họ có thể cảm thấy sự hiện diện của ông trong mỗi

quyết định.

Khi tôi bắt đầu cuộc phỏng vấn đầu tiên với Dan DiMicco, vị CEO hiện tại, đã có lúc ông trở nên im lặng đến đáng sợ, nhìn trân trân vào mắt tôi, dừng lại và nói: "Tôi không muốn anh viết bất kỳ điều gì về công ty này mà không nhắc đến di sản của các vị lãnh đạo sáng lập. Tôi không muốn anh không có được quan điểm đó khi viết cuốn sách của mình".

Giống như các vị lãnh đạo của nhiều công ty năng suất cao khác, Ken Iverson cũng dẫn dắt mọi người với một mục tiêu LỚN đơn giản mà mọi nhân viên đều hiểu được dễ dàng, và mục tiêu đó vẫn tiếp tục dẫn dắt công ty đến tận ngày nay dù không cóông. Mặc dù Iverson theo học ngành hàng không và kỹ sư cơ khí – những lĩnh vực khó giãi bày tâm tình – nhưng ông biết mọi người khác trong công ty đều muốn cùng một thứ như ông. Ông từng nói: "Chúng ta sẽ xây dựng một công ty nơi tất cả sẽ được trả lương dựa theo năng suất, vẫn có việc vào ngày mai nếu hôm nay họ làm tốt và là một công ty nơi mọi người được đối xử công bằng". Những lời đó đã hợp thành mục tiêu LỚN mà Iverson để lại cho các công nhân của mình. Và do ông tin vào chúng và sống đúng như thế, nên họ cũng tin tưởng ông và tích cực sản xuất.

Hiển nhiên DiMicco là một học trò giỏi. Vốn được đào tạo để trở thành kỹ sư, ông nêu lên quan điểm của mình về những lời của Iverson như sau: "Bạn phải sống đúng như những gì bạn nói. Nếu bạn nói lên điều đó, thì tốt hơn hết bạn phải làm điều đó. Đừng làm một phần, đừng làm nửa vời, đừng làm ¾ mà phải làm đến nơi đến chốn và lúc nào cũng thế". Treo trên cửa phòng làm việc của ông là bức ảnh nhân vật Yoda trong bộ phim Chiến tranh giữa các vì sao với câu nói nổi tiếng: "Đừng thử. Hãy cứ làm thôi".

Vào khoảnh khắc một nhà quản lý hay lãnh đạo sở hữu một mục tiêu LỚN nhưng lại bị chính nhân viên của mình bắt quả tang hành động ngược lại với mục tiêu ấy, uy tín của người đó xem như đi tong và tốt hơn hết anh ta nên chuẩn bị xin lỗi từng người trong công ty, cầu khẩn thêm một cơ hội hoặc thu xếp hành lý và ra đi.

2. Thuyết phục để mọi người tin vào điều đó

Mỗi người quản lý, thủ trưởng hoặc lãnh đạo đều cần hiểu rằng trách nhiệm đầu tiên của họ là phải thuyết phục toàn thể công ty tin vào ý tưởng LỚN. Những người không hiểu được điều đó cho thấy họ không phù hợp với công việc đang đảm nhiệm.

Bill Zollars của Yellow đã phát biểu: “Cách duy nhất để bắt đầu là tôi phải đứng trước mọi người, trò chuyện trên cơ sở mặt đối mặt với từng người. Trong 12 tháng đầu tiên, tôi đã dành 80% quỹ thời gian của mình ngoài thực địa để tiến hành các buổi họp tập thể. Tôi chỉ có một thông điệp sau: ‘Chúng ta sẽ biến đổi công ty này thành một doanh nghiệp dịch vụ bằng cách đa dạng hóa lực lượng lao động và khuyến khích mọi người đoàn kết làm việc cùng nhau như một khối’”.

Khi Zollars nói rằng ông thường chủ trì từ bảy đến tám cuộc họp như thế trong một ngày, thì Gregory Reid, phó chủ tịch kiêm giám đốc tiếp thị của công ty đã trợn tròn mắt, mỉm cười và ngắt lời: “Thông thường tôi sẽ không cãi lại cấp trên, nhưng lần này tôi sẽ làm thế. Bill chưa bao giờ tiến hành bảy hay tám cuộc họp một ngày cả. Mà đúng ra phải từ một tá đến 15 cuộc họp mỗi ngày”.

Reid thuật lại rằng ông và Zollars thường bắt đầu một ngày từ lúc bảy giờ sáng cùng với tài xế, lái thẳng đến các vũng tàu đậu và đi không ngừng, rồi tham gia các cuộc họp nối tiếp nhau đến tận 10 giờ tối mỗi đêm. “Tại bất kỳ nơi đâu chúng tôi gom góp được vài người, chúng tôi sẽ tập hợp họ lại và tìm cách truyền đạt ý tưởng của mình. Sau đó, chúng tôi nhảy lên máy bay và lặp lại bài thể dục đó vào ngày hôm sau, rồi lại hôm sau nữa. Chúng tôi đã làm thế trong suốt một năm”.

Dan DiMicco từ Nucor cũng hăng hái làm điều tương tự. Ông đã nói rất dứt khoát: “Khi trở thành CEO của công ty này, việc đầu tiên tôi làm là đến thăm từng bộ phận và nói chuyện với từng nhân viên mà tôi tóm được. Vài cuộc họp chỉ có một người tham dự, những cuộc họp khác có thể lên đến 200 người và chúng tôi chỉ bàn về giá trị cốt lõi của Nucor cũng như làm thế nào để không mất trọng tâm. Một trong những điều tôi hứa với mọi người là họ sẽ gặp tôi ít nhất một lần mỗi năm, và điều đó không hề đơn giản với 35 nhà máy khác nhau. Nhưng tôi phải tuyệt đối xem trọng lời nói của mình và có mặt”.

Vài vị sếp nghĩ rằng họ chỉ cần thuyết phục mọi người tin vào mục tiêu LỚN đúng một lần duy nhất. Nhưng DiMicco gầm lên: “Sai lầm! Đây là vấn đề xây dựng văn hóa. Thế quái nào bạn làm được điều đó nếu không liên tục nhắc nhở bạn là ai, bạn đại diện cho điều gì và bạn hướng về đâu?”. Ông nhấn mạnh: “Đó là một tiến trình không ngừng. Một số người đã quên mất điều đó, số khác đi chệch hướng và chúng ta ai cũng phạm sai lầm. Mọi người luôn cần chúng ta quay lại và nhắc họ lý do chúng ta tồn tại”.

3. Đối phó với các đoàn thể và những kẻ hoài nghi… rồi tiếp tục

Trong suốt những năm qua, nếu được một xu cho mỗi lần ai đó bảo tôi: "Anh không hiểu rồi. Chúng ta là một công ty có công đoàn và không thể làm những việc mà các công ty không có công đoàn hay làm", ống heo của tôi sẽ đầy ắp.

Sau khi nghiên cứu những công ty được chọn đề cập trong sách, tôi quan sát được hai điều về vấn đề tổ chức công đoàn. Một số ít giám đốc đổ lỗi rằng họ không thể hoàn thành bất kỳ điều gì là do công đoàn, và chắc chắn những lãnh đạo này chẳng truyền cảm hứng được cho ai. Cũng dễ hiểu tại sao công nhân của dạng lãnh đạo như vậy lại cần đến công đoàn. Tương tự, thật dễ hiểu tại sao những công ty năng suất cao với văn hóa công ty chân thật – như Nucor, IKEA, World Savings, Lantech, SRC và The Warehouse – chưa bao giờ để công đoàn động đến.

Sự thay đổi triệt để của Yellow là ví dụ rõ ràng cho thấy các lãnh đạo đầy cảm hứng có thể khiến nhân viên công đoàn cùng chia sẻ mục tiêu LỚN ra sao. Bill Zollars bảo rằng ông không nhận thấy sự khác biệt nào giữa các nhân viên không được tổ chức thành công đoàn và các nhân viên được tổ chức.

Zollars giải thích: "Tất cả những gì bạn cần làm là đến gặp lãnh đạo công đoàn, giải thích cho họ điều bạn đang làm và yêu cầu họ tham gia. Nếu điều bạn nói chân thành và xác thực, họ sẽ hết sức vui vẻ nhập hội với bạn. Tôi đã giải thích cho họ rằng nếu chúng tôi không tự biến mình thành doanh nghiệp dịch vụ, chúng tôi sẽ phá sản. Nhưng nếu chúng tôi thành công, sẽ càng có thêm nhiều việc cho công đoàn trong tương lai. Chúng tôi nhận thấy hoàn toàn không có bất kỳ sự khác biệt nào trong niềm tin của các công nhân thuộc công đoàn của chúng tôi và nhóm ngược lại".

Tại tất cả các công ty nơi cần một sự thay đổi triệt để, nhân viên sẽ cần chút thời gian để tin tưởng. Nếu tốn thời gian, đồng nghĩa ban lãnh đạo phải đấu tranh không ngừng để đạt được điều đó.

Zollars thuật lại: "Trong lần đầu nói chuyện với nhân viên, có lẽ chỉ 10% đứng về phía chúng tôi. Chúng tôi vẫn tiếp tục quay trở lại với cùng một thông điệp nhất quán duy nhất. Sau đó, con số tăng dần lên 15% và rồi 25%. Khi đạt được số người ủng hộ trên 50%, tức là bạn đã kéo được số đông tối cần thiết về phía mình; và khi những người mới gia nhập công ty, họ sẽ tin tưởng văn hóa mới đó".

Jack Stack của tập đoàn SRC thú nhận: "Ngay cả hôm nay, tức sau 20 năm, chúng tôi vẫn bắt gặp vài người giữ bức xúc trong lòng. Hằng ngày, họ chỉ muốn đến công ty và làm việc của mình, không hơn không kém. Có một vài người như thế cũng chẳng sao, chỉ là bạn không thể cho phép có quá nhiều. Hằng năm, chúng tôi thuê thêm vài trăm nhân viên mới và đã tạo nên thứ văn hóa sâu đậm đến nỗi rất khó để không trở thành một phần của nó".

Lars Nyberg, vị CEO chịu trách nhiệm đề ra đường lối và thực hiện bước thay đổi triệt để ngoạn mục của công ty NCR (trước đây là National Cash Register) cho rằng không có cách nào thay đổi toàn diện một doanh nghiệp hoặc hy vọng nó đạt năng suất cao hơn mà không có đồng minh bên cạnh. Ông nói: "Tin tốt là trong bất kỳ tổ chức nào, thậm chí với thứ văn hóa mà công ty này từng sở hữu, sẽ luôn có những người sẵn lòng thay đổi. Bạn cần tìm ra họ và đặt cược vào họ".

4. Sa thải vài người

Jack Stack có lẽ đã đúng khi đánh giá: một doanh nghiệp lan tỏa thành công một mục tiêu LỚN xuyên suốt tổ chức và tạo được văn hóa phù hợp sẽ có thể dành chỗ cho vài nhân viên hoài nghi. Nhưng họ sẽ không có chỗ trong hàng ngũ quản lý. Bất kỳ công ty nào nghiêm túc dấn sâu vào cuộc hành trình đạt năng suất cao hơn sẽ khó lòng chứa chấp những kẻ bi quan, những kẻ chuyên phản đối và những kẻ không tin tưởng trong đội ngũ điều hành và quản lý.

Một khi vị thủ trưởng đã xác định mục tiêu LỚN chiến lược, giải thích nó và thuyết phục các nhân vật then chốt trong doanh nghiệp, đó sẽ là cơ hội cho một hành động nhanh chóng và quyết đoán. Bất kỳ vị "sếp" nào – từ chủ doanh nghiệp nhỏ, trưởng bộ phận hay CEO của một công ty thuộc danh sách Fortune 500 – đều phải tiếp tục lắng nghe những người hiểu rõ và ủng hộ mục tiêu LỚN (thường được gọi là "nó") và cả những ai không như thế. Sau đó, họ phải hành động không chút do dự.

Trong vòng hai tháng sau khi tiếp nhận vai trò "lột xác" Yellow, Bill Zollars đã đề ra một mục tiêu LỚN, bắt đầu thuyết phục các công nhân trong công ty tin tưởng nó và đánh giá các giám đốc nòng cốt. Vào một sáng thứ Hai nọ – về sau được truyền tai trong công ty là Ngày thứ Hai Đen tối – Zollars đã sa thải 11 quan chức tập đoàn, tức một nửa ban giám đốc cấp cao trong công ty.

Zollars nói: "Họ không xấu. Vài người trong số họ rất tài năng,

nhưng họ không hiểu được 'nó' và không thể đưa chúng tôi đến nơi chúng tôi cần đi".

Bill Zollars là một người thân thiện và dễ được lòng người khác ngay tức thì. Từng là ngôi sao bóng bầu dục của Đại học Minnesota, ông cảm thấy thoải mái hơn khi không thắt cà vạt – khiến ông trông giống một con gấu bông hơn một CEO cứng rắn – và thường xuyên được chào đón với tình cảm yêu mến và hân hoan của mọi người xung quanh. Tôi đã thắc mắc liệu việc "trảm 11 người" trong một ngày có gây khó cho ông không.

Zollars trả lời: "Không hẳn thế. Có vài người đe dọa tôi, những người khác thì khóc lóc và nói rằng tôi đã sai, số khác lại cố gắng thuyết phục tôi đừng làm thế". Ông thú nhận khi ấy cũng cảm thấy khó xử, nhưng lại chia sẻ thêm: "Ngay khi tôi nhận ra lửa đã cháy đến chân và những cá nhân này không có khả năng dập lửa, thì việc để họ ra đi ngay lập tức rốt cuộc sẽ công bằng hơn đối với họ và những người ở lại!".

Dan DiMicco cũng có cùng quan điểm: "Có quá nhiều lãnh đạo doanh nghiệp mặc nhiên công nhận rằng con người là tài nguyên quý giá nhất của họ. Nhưng tại Nucor, chúng tôi lại có cách nhìn khác. Chúng tôi tin rằng những người thích hợp mới là tài nguyên quan trọng nhất vì chính họ tạo nên văn hóa của chúng tôi. Chúng tôi không nói về bản thân con người, mà là những người hào hứng làm theo cách của chúng tôi, những người chúng tôi muốn họ thuộc về nơi đây và xem trọng họ".

Mỗi vị lãnh đạo các công ty được nghiên cứu đều đồng ý rằng: để mục tiêu LỚN trở thành văn hóa, họ cần phải thuận theo hai nguyên tắc sau: muốn xây dựng một doanh nghiệp có năng suất cao hơn, bạn không nên giữ lại những người chủ động chốnglại nỗ lực đó. Và thời gian không thể chữa lành mọi vấn đề, nên bạn chỉ đang tự huyễn hoặc mình khi tin rằng những người có vấn đề sẽ thay đổi nếu cho họ đủ thời gian. Một giám đốc thừa nhận ông đã học được bài học này theo cách đặc biệt đau đớn, người đó là Gil Amelio trong thời gian là CEO của Apple Computer (hãng Máy tính Apple). Ông đã thuật lại câu chuyện này trong quyển sách chia sẻ kinh nghiệm của mình, On the Firing Line (tạm dịch: Trên tuyến lửa).

Với câu hỏi: "Một giám đốc sẽ dung thứ cho những kẻ không đồng tình với mục tiêu mà tổ chức hướng đến trong bao lâu?", câu trả lời sẽ dao động từ "vài ngày" đến "vài phút". Không giám đốc nào của các công ty năng suất hàng đầu dám nói rằng họ sẽ dành cho

các nhân vật then chốt vài tháng hay vài tuần để quyết định tham gia chương trình mới.

5. Từ bỏ

Một trong những quan sát đầu tiên của chúng tôi khi nghiên cứu các công ty năng suất cao chính là: khác với đối thủ năng suất thấp, những công ty này đã biến việc loại bỏ bất kỳ điều gì gây mất tập trung vào mục tiêu LỚN thành một bộ môn nghệ thuật và khoa học. Họ sẵn sàng từ bỏ các sản phẩm, quy trình làm việc và trọng tâm lợi nhuận có thể khiến mình mất tập trung.

Một trong những trường hợp từ bỏ đúng đắn nhất – được thuật lại trong nghiên cứu tình huống của Trường Cao học Kinh Doanh Stanford năm 2001 – là câu chuyện về cuộc chuyển đổi của người khổng lồ viễn thông Nokia, từ một tập đoàn cồng kềnh với những mảng kinh doanh không liên quan thành một doanh nghiệp đầu ngành tập trung và năng động.

Được thành lập vào năm 1865 như một nhà máy sản xuất bột giấy ở miền nam Phần Lan, đến đầu thập niên 1990, công ty này đã nhận ra họ cần được đầu tư tài chính từ bên ngoài. Tân CEO Jorma Ollila đã triệu tập 25 nhân sự chủ chốt thoái ẩn sâu vào rừng và hỏi đúng ba câu hỏi sau: Chúng ta phải làm gì với một danh mục kinh doanh bao gồm tất tần tật từ sản xuất máy phát điện đến lốp xe? Chúng ta phải làm sao để hoạt động tốt? Chúng ta muốn lập nên một công ty như thế nào về mặt giá trị?

Ít lâu sau chuyến nghỉ dưỡng, một trong những "chiến tướng" của Ollila đã hỏi ông định làm gì với Nokia. Ollila đã đáp lại với một câu hỏi: "Vậy xây dựng một công ty viễn thông thì thế nào?". Vài tháng sau, Ollila viết nguệch ngoạc bốn từ lên màn kính đèn chiếu và Nokia mà cả thế giới biết đến đã được khai sinh. Bốn từ đó là: "Tập trung", "Toàn cầu", "Viễn thông" và "Giá trị gia tăng".

Bốn từ đó đã đem lại sự tập trung giúp Nokia trở thành một trong những công ty có năng suất cao nhất thế giới. Trong ngành kinh doanh nơi điện thoại di động cơ bản đang dần trở thành thứ hàng hóa thông dụng, Nokia tiếp tục gia tăng giá trị và tái tạo chúng trong khi vẫn đạt doanh thu trên mỗi nhân viên cao hơn 40% so với trung bình ngành, cùng với tỷ lệ lợi nhuận trên tổng tài sản thường xuyên đạt 20%. Cùng lúc đó, đối thủ của Nokia liên tục thua lỗ.

Khi ban giám đốc cho phép Ollila gạt bỏ tất cả những gì không liên

quan đến ngành viễn thông, công ty đã lập tức bán đi mảng kinh doanh điện lực, rồi không lâu sau đó là mảng sản xuất lốp xe, cáp quang và truyền hình. Pekka Ala-Pietila, một giám đốc khác của Nokia, chia sẻ: "Chúng tôi không rút khỏi những mảng kinh doanh yếu hoặc tồi tệ. Chúng tôi còn phân tán vốn ở những mảng sinh lãi. Rất nhiều trong số chúng là các cỗ máy sinh lợi nhuận, nơi chúng tôi có thị phần tuyệt vời và phủ sóng khắp toàn cầu. Nhưng chúng không liên quan đến viễn thông".

Cấp quản lý tại Nokia hoàn toàn nhất trí rằng một mục tiêu LỚN tập trung là điều có lợi cho nhuệ khí của công ty. Một người chia sẻ: "Bất chợt, khi suy ngẫm về mục tiêu mình đang hướng đến và tiết lộ điều đó trong công ty, trong chúng tôi bỗng trào dâng một ý chí mạnh mẽ; chính ý chí đó đã khơi dậy năng lượng và nhiệt huyết trong mọi người".

Trái với khả năng từ bỏ cần cầu cơm trong quá khứ của Nokia, General Motors lại lãng phí hàng tỷ đô-la khi tìm cách tăng năng suất tại các nhà máy sản xuất Oldsmobile. Đồng thời, họ vẫn cố thuyết phục công chúng Mỹ rằng, "Đó không phải Oldsmobile của dĩ vãng", nhưng chẳng mấy thành công.

Vào thời kỳ máy tính Apple được người người biết đến, Steve Jobs đã ra lệnh công ty sẽ không bao giờ từ bỏ hệ thống phân phối của mình, trong khi Michael Dell lại tự hỏi: "Cần một hệ thống phân phối để làm quái gì?" Nhưng Jobs còn cho thấy ông tập trung vào những phương diện khác. Sau khi trở lại lèo lái Apple vào năm 1997, ông đã từ bỏ dòng máy vi tính bỏ túi PDA (Personal Digital Assitant) Newton đang dẫn đầu ngành và bắt đầu tạo luồng tiền tích cực, chỉ để giữ mọi người tập trung vào các sản phẩm máy tính Macintosh và PowerBooks vốn là nguồn sống của Apple.

Cái tôi, thói hám lợi và lòng tham có vẻ như đang làm mờ mắt nhiều nhà quản lý và giám đốc cấp cao, khiến họ không thấy được điều sáng suốt cơ bản mà những giám đốc nói trên nắm bắt được: Một công ty không thể đạt năng suất cao nếu cố tập trung vào quá nhiều thứ cùng lúc. Nỗ lực này phản lại định nghĩa của sự "tập trung".

6. Chứng minh bạn thật sự cam kết hết mực

Nhà tư vấn nghiên cứu kiêm tác giả sách bán chạy Gary Hamel đã nhận xét rằng: các giám đốc tập đoàn điển hình chỉ dành 2,4% quỹ thời gian của họ để chủ động suy nghĩ về tương lai. Đa số các nhà lãnh đạo đều quá bận rộn để giải quyết những "vấn đề thường

ngày" và "dập lửa", nên không có thời gian để nghĩ xem công ty cần đi về đâu. Họ lập luận rằng với chỉ 24 giờ một ngày, tất cả mọi người phải tập trung hoàn thành các con số chỉ tiêu tháng và mục tiêu quý. Do tập trung quá nhiều vào ngắn hạn, nên công ty có vẻ như đang tiến đến đâu đó. Các nhà quản lý cảm thấy vui khi hoàn thành được vô số lời hứa của họ với cấp trên. Họ tự hào vì có thể nhảy vào giải quyết xong công việc với các báo cáo và nhân viên trực tiếp của mình. Còn cấp lãnh đạo dĩ nhiên sẽ không dành thời gian cho việc mà nhiều người xem là ngồi quanh và trầm tư những vấn đề trọng tâm của họ.

Thật ra, việc dành 100% thời gian suy nghĩ về chiến thuật cũng có mặt trái. Bạn thừa biết rằng sự tập trung duy nhất vào ngắn hạn của cấp lãnh đạo công ty rồi sẽ giáng trả lại họ. Người lãnh đạo không bao giờ được phép quên vai trò nhìn xa trông rộng của mình. Hãy nhớ rằng luôn có sự khác biệt lớn giữa suy nghĩ về tương lai và tập trung vào dài hạn.

Các công ty đạt năng suất cao nhất thế giới cũng phải trải qua áp lực khủng khiếp trong hoạt động theo tuần, theo tháng vàtheo quý hệt như mọi công ty khác. Nhưng lãnh đạo của các công ty này đã làm được điều gì khác biệt? Theo khám phá của tôi, sự khác biệt chính là các vị thủ lĩnh này đã giải quyết những vấn đề ngắn hạn bằng tầm nhìn dài hạn.

Dan DiMicco của tập đoàn Nucor rất hào hứng với nan đề "ngắn hạn hay dài hạn" này. Ông nói: "Điều đầu tiên tôi muốn nói với mọi người về văn hóa của Nucor là chúng tôi có sự tập trung dài hạn trong tất cả mọi thứ. Khi tập trung trong dài hạn, bạn sẽ tương tác khác đi trong mọi việc mình làm". Những nhà lãnh đạo như DiMicco toát ra sự tự tin và quả quyết với mức độ chỉ có ở một viễn cảnh dài hạn.

Khi mọi quyết định đều chỉ dựa trên mục tiêu ngắn hạn, kết quả đã được tiên liệu: nhân viên trở thành thứ yếu ("Nếu anh ta không thể bắt tay vào làm, hãy tìm người khác làm được điều đó"), các tiểu thương bị đem ra so đọ một cách tàn nhẫn ("Tôi muốn giá tốt hơn, ngay lập tức, hoặc các người sẽ tiêu đời") và cuộc chơi trở thành cố gắng hoàn thành phần việc hôm nay ("Tôi không quan tâm anh làm thế nào, nhưng anh phải hoàn thành nó!").

Những "đấu thủ hạng A" sẽ không gia nhập hoặc ở lại lâu trong những tập thể không có cam kết lâu dài. Những ai bạn muốn giữ lại sẽ không sẵn lòng cam kết với mục tiêu LỚN của một công ty chỉ tồn tại vì mục tiêu ngắn hạn. Nhân viên luôn muốn chắc rằng

khi họ tập trung cho hôm nay, thì cấp lãnh đạo phải đang tập trung cho ngày mai. Thông điệp ngầm được gửi đến tất cả mọi người chính là: "Công ty chúng ta sẽ tăng trưởng tốt trong tương lai, thế nên nó xứng đáng được bạn đầu tư và cống hiến". Ngay cả khách hàng cũng nhanh chóng cảm nhận thấy và đáp lại sự hòa hợp mạnh mẽ giữa hiện tại và tương lai này.

Các công nhân chỉ thoải mái và sẵn lòng cam kết với một doanh nghiệp và mục tiêu LỚN nếu họ tin rằng mình có tương lai. Những công ty thật sự đạt năng suất cao hiểu rằng: tuy một doanh nghiệp luôn phục vụ cho ngắn hạn, nhưng trọng tâm đích thực của họ phải là mục tiêu dài hạn, đồng thời chứng minh cho nguyên lý Ít hóa nhiều bằng cách thuyết phục mọi người nhập cuộc và tập trung.

Bạn có sẵn sàng đạt năng suất cao chưa?

Bất kỳ doanh nhân nào thật sự cam kết nâng cao năng suất vượt bậc nên đi theo sự dẫn dắt của các công ty đã giải mã được bí quyết khiến mọi người góp sức vào nỗ lực nhằm đạt được mục tiêu LỚN. Chỉ khi một công ty thuyết phục được các nhân viên tập trung, họ mới có thể bắt đầu chuyển sang bước "làm được nhiều hơn dù bỏ ra ít hơn".

Hãy nhớ rằng bạn không cần tất cả mọi người phải tin tưởng. Nhưng khi đã có đủ nhân công góp sức vào nỗ lực đó và mọi người trong doanh nghiệp cảm thấy bạn đã quy tụ được số đông tối cần thiết… thì đó chính là thời điểm để hợp lý hóa, cũng là chủ đề tiếp theo sau đây.

Phần II
HỢP LÝ HÓA

3

CHIẾN THUẬT THỨ NHẤT: SỰ THẬT

Mọi người thi thoảng vấp phải sự thật, nhưng đa số đều bật dậy và vội vã bỏ đi như chưa có gì xảy ra.

– Winston Churchill

"Vào đây một lát", lời chào cất lên từ giọng nói thấp đến độ nghe như một tiếng thì thầm đầy bí hiểm, rồi lời mời kết lại: "Và đóng cánh cửa phía sau anh lại".

Chắc chắn đây là một trong những câu nói thường gặp nhất trong doanh nghiệp. Theo bạn, kết quả của tất cả những buổi họp kín đó liệu có giúp ích gì để doanh nghiệp đạt năng suất cao hơn và hiệu quả hơn không?

Hầu như chẳng có gì!

Ngoại trừ việc đình chỉ công các hoặc một sự vụ nào đó cực kỳ riêng tư, thì chỉ có hai vấn đề điển hình liên quan đến doanh nghiệp thường diễn ra sau những cánh cửa đóng. Phổ biến nhất là những cuộc đối thoại về việc ai đang làm gì cho ai – thường là những việc mạo hiểm và không thể xảy ra trong một doanh nghiệp năng suất cao. Vấn đề còn lại là việc chia sẻ những thông tin cực kỳ nhạy cảm với ai đó được cho là đủ "quan trọng" để góp mặt trong "hội kín".

Tôi không tìm thấy bất kỳ buổi họp kín nào ở các công ty đạt năng suất cao nhất thế giới. (Thậm chí, tôi còn gặp rắc rối khi bảo mọi người đóng cửa ngăn bớt những tiếng ồn lan sang khi muốn ghi âm lại cuộc phỏng vấn). Theo kết quả nghiên cứu, tôi kết luận

rằng càng có nhiều các buổi họp kín trong một công ty, thì bạn sẽ càng ít có cơ hội tìm thấy sự trung thực và cởi mở trong môi trường ấy. (Bạn có muốn đánh cược về số cuộc họp kín nhiều không đếm nổi ở tập đoàn Enron không?).

Trung thực và cởi mở

Trung thực – Ứng phó với sự thật và thực tế

Chủ tịch của Lantech, Pat Lancaster cho rằng: "Khi người ta nói dối, tôi cho điều đó có nghĩa rằng họ muốn che giấu điều gì đó. Nếu không thì họ hoàn toàn không tôn trọng cá nhân hoặc những cá nhân mà họ đang lừa dối". Ông nói thêm: "Bạn không thể xây dựng một công ty năng suất cao nếu niềm tin không phải là nguyên tắc dẫn đường, và niềm tin không thể tách rời sự thật".

Khi đang kết lại cuộc phỏng vấn của tôi tại trụ sở chính của tập đoàn Yellow ở Overland Park, bang Kansas, Greg Reid – phó chủ tịch cấp cao kiêm giám đốc tiếp thị đã kéo tôi sang một bên và chia sẻ nhận xét về CEO của công ty: "Xem này, có một điều anh cần phải biết về Bill Zollars".

Ông dẫn tôi ra phía sau vách ngăn, hạ giọng nói: "Tôi phải nói với anh điều này. Bill là người trung thực nhất mà tôi từng phò tá trong suốt cuộc đời mình. Ông ấy tin tưởng mọi người, cho phép họ làm những điều họ nghĩ là đúng rồi hướng dẫn họ. Đó cũng là lý do giúp ông thành công đến vậy khi biến Yellow Corp. thành một công ty đạt năng suất cao". Sau đó, ông chia sẻ thêm một điều mà tôi cho là triết lý thực tiễn: "Mọi người chỉ tin tưởng ai đó lãnh đạo họ nếu mọi thứ người ấy nói là sự thật".

Các kịch bản tương tự cũng lặp lại tại hầu hết công ty. Có rất nhiều người – từ nhân viên tiếp tân, phó chủ tịch, nhà cung cấp cho đến công nhân nhà máy – sẽ kéo tôi sang một bên và ca ngợi sự trung thực của cấp lãnh đạo tại công ty họ. Họ giải thích và đồng tình rằng sự thật chính là điều biến công ty họ trở thành nơi đạt năng suất cao.

Trong các cuộc phỏng vấn với CEO Zollars của tập đoàn Yellow, ông đã kể tôi nghe một câu chuyện bộc lộ hoàn hảo thái độ của ông trước việc ứng phó với sự thật trong bối cảnh doanh nghiệp. Ông kể: "Khi mới tiếp quản công ty, tôi đã sắp xếp một cuộc họp với 11 quan chức hàng đầu trong công ty vì tôi cần biết cách nhìn nhận của họ về khả năng của những người khác trong công việc. Tôi đã lên một danh sách dài tên các cá nhân và muốn biết ý kiến

của họ. Cái tên may rủi đầu tiên là một nhân viên nhân sự đã làm việc được 20 năm. Tôi hỏi: 'Người này thì thế nào?'"

Tất cả mọi người trong phòng cúi xuống nhìn chằm chằm vào giày của họ, lo lắng hắng giọng và nhất định không nói lời nào. Zollars có một danh sách dài những cái tên cần thông qua và mọi thứ bắt đầu trông như một ngày dài chán chường tốn thời gian.

Cuối cùng, sau khi im lặng hồi lâu, ông bèn đứng lên rồi cất tiếng: "Tôi sẽ không làm trò nhảm nhí này cả ngày! Nên đây là cách chúng ta sẽ làm! Steve, anh là người đầu tiên. Nếu anh không thể cho tôi một lý do chính đáng trong vòng hai câu, giải thích tại sao anh không muốn nhận người này vào nhóm của mình, anh ta sẽ là của anh".

Zollars bảo rằng Steve lập tức tuôn ra như một chiếc đài phun nước và dội cả một trận mưa lý do tại sao người được nhắc đến không đủ năng lực làm việc để giúp công ty hướng đến mục tiêu cần thiết. Zollars chuyển sang cái tên tiếp theo, và một lần nữa, không ai muốn đưa ra ý kiến nào. Thế nên, ông liền lặp lại thao tác vừa rồi, gọi tên một giám đốc khác với lời cảnh báo tương tự: "Cho tôi biết lý do anh không muốn người này trong nhóm của mình, hoặc anh ta sẽ là của anh".

Với vẻ kinh ngạc, Zollars kể lại: "Cứ như tôi vừa xả đập và nghe hết sự thật. Có lẽ đây là lần đầu tiên trong lịch sử công ty chúng tôi có một cuộc thảo luận trung thực về năng lực của các thành viên chủ chốt".

Cởi mở – không còn khóa chặt, đóng kín hay ngăn chặn

Việc thiếu cởi mở chắc chắn sẽ khiến những chuyện ngồi lê đôi mách và tin đồn lan nhanh như một đám cháy cỏ ở California vào tháng 9. Thiếu cởi mở cũng sẽ khiến bạn gửi đi những thông điệp lẫn lộn điên rồ. Thay vì lao động để nâng cao năng suất doanh nghiệp, mọi người chỉ bỏ thời gian leo lên chiếc thang cấp bậc, mải ngước nhìn mông của người phía trên hòng tìm mọi cách gia nhập "câu lạc bộ giám đốc đặc quyền".

Những buổi họp kín sẽ gây xao nhãng, làm rối loạn và khiến mọi người lo lắng – đây khó có thể là môi trường tốt để phát huy năng suất. Tất cả các công ty "ghê gớm" một thời nhưng nay phải kết thúc trong sọt rác hay suy yếu trong cay đắng – như Kmarts, Levitzes hay Digital Equipments – đều có một điểm chung: họ đang, hoặc đã từng nổi tiếng với một cấu trúc quản lý kín kẽ.

Khi lật mở văn hóa tại các công ty đạt năng suất cao, dường như chúng luôn có ba phương diện chính: số liệu, cách truyền đạt, giao tiếp và sự phê bình – đây là những nơi mà sự cởi mở và tính trung thực tạo cho họ ưu thế cạnh tranh rõ rệt để đạt năng suất cao hơn các đối thủ của mình.

Số liệu

Những công ty đạt năng suất cao đều công khai số liệu, và họ đều "ghi điểm cao" ở những chỉ số quan trọng.

Tại đa số doanh nghiệp, số liệu chỉ được cung cấp cho mọi người trên cơ sở "cần mới biết". Giám đốc bán hàng biết về mục tiêu doanh số, giám đốc sản xuất biết về giá cả của mọi bộ phận tạo thành sản phẩm họ làm, còn quản lý văn phòng sẽ nắm chi phí chung. Sau đó, toàn bộ số liệu từ các phòng ban khác nhau sẽ được nhập, phân loại và phân tách từ máy tính của giám đốc tài chính (CFO). Sau vài nghi thức rắc rối tối mật, ông ta sẽ lo lắng ôm chặt con số cốt yếu trước ngực và do dự giao nộp cho sếp tổng, người đang ngồi trong phòng làm việc và liên tục gầm lên: "Chưa được, chưa đủ tốt".

Và bạn vừa biết thủ tục là thế nào rồi đấy.

Sau đây sẽ là điểm mấu chốt về các con số.

Theo quan niệm thông thường, đàn "ong thợ" sẽ không được biết doanh nghiệp đang thật sự làm ra bao nhiêu tiền vì nếu họ biết, tất cả đều sẽ muốn tăng lương. Những người thi hành lối quản trị cổ lỗ cũng nghẹn lời: "Một lý do khác khiến mọi người không được biết về các con số này là vì họ có xem cũng chẳng hiểu được".

Jack Stack của tập đoàn SRC vặn lại: "Lối suy nghĩ đó thật ngu ngốc. Bạn chỉ có thể xây dựng một doanh nghiệp năng suất cao khi mọi người suy nghĩ như thể họ làm chủ doanh nghiệp đó. Vậy làm sao bạn yêu cầu mọi người suy nghĩ được như những ông chủ nếu họ không được biết về các con số?" Ông hỏi với vẻ ngờ vực.

"Hãy nhìn xem, chúng tôi đã hoàn toàn rối loạn với tỷ số nợ trên vốn sở hữu 89:1 vào ngày mua lại công ty. Tôi cần mọi người phải suy nghĩ như một người chủ thực sự. Bạn sẽ không cách gì làm được điều đó nếu không cởi mở hoàn toàn và mọi người đều được quyền biết về mọi con số cũng như hiểu rõ chúng. Nhưng biết thôi vẫn chưa đủ. Đó là lý do nhiệm vụ của tôi chính là dạy mọi người biết nợ là gì, vốn chủ sở hữu là gì và rằng họ cần học cách định giá một công ty". Ngày nay, cách này được gọi là quản lý sổ sách mở,

nhưng không thật sự đúng như thế. Ông hào hứng hỏi: "Có gì hay nếu công ty công khai sổ sách và cho mọi người biết về số liệu, nhưng họ lại không hiểu những con số đó là thứ gì?".

Stack tin rằng một công ty bưng bít số liệu không những có năng suất kém mà còn thật sự góp phần châm ngòi một cuộc chiến giai cấp. Ông thách thức: "Hãy thức tỉnh đi. Hầu như mọi vấn đề mà thế giới đang đối mặt đều do mù mờ về kiến thức tài chính. Nếu bạn muốn chấm dứt cuộc chiến giữa kẻ có, người không và xây dựng các công ty năng suất cao, thì hãy dạy cho 'người không' những điều mà 'kẻ có' biết".

"Câu chuyện tình" của Jack Stack với những con số và cách vận dụng chúng nhằm giúp doanh nghiệp đạt năng suất cao hơn thật ra đã bắt đầu từ nhiều thập niên trước. Năm 19 tuổi, để tránh rắc rối, Stack vào làm tại một nhà máy và ít lâu sau được giao nhập danh mục vật liệu. Ông tự hào rằng mình đã nhanh chóng xử lý công việc thuần thục. Nhờ thế, ông đã trải qua hàng loạt chức vụ quản lý, và cứ mỗi lần như thế trách nhiệm lại gia tăng. Ông đang đi đúng lộ trình của mình.

Stacks nói: "Đến khi tôi ngoài 20 tuổi một chút, có một số người làm dưới trướng tôi đã đến độ ngũ tuần, họ đã phục vụ công ty được 20 năm và cảm thấy chính họ mới xứng đáng với chức vụ đó. Tôi phải tìm ra cách khiến những ai làm việc với tôi tạo thêm năng suất cho nhà máy. Tôi hứa với họ rằng nếu họ giúp tôi hoàn thành việc mình cần làm – vẫn là tính trung thực – thì sớm muộn tôi cũng sẽ văng khỏi ghế và khi ấy họ có thể được cất nhắc. Sau đó tôi mới tìm cách cải thiện năng suất tại nơi này".

"Có điều gì mà ai ai cũng thích?", ông hỏi theo cách khiến mọi người phải suy nghĩ cùng mình. Ông giải thích: "Mỹ là đất nước của những cuộc chơi, và bạn cần gì trong một cuộc chơi? Bạn cần vạch xuất phát, đích đến, bảng tỷ số và luật chơi". Ông giải thích: "Tiếp thêm động lực cho những công nhân làm việc trên dây chuyền sản xuất là công việc cực kỳ khó khăn. Nhiều người trong số họ còn trẻ và không có mục tiêu hay định hướng gì, số khác là những kẻ nghiện rượu và phải tự lết mình dậy vào mỗi sáng, số còn lại thì đã làm việc này quá lâu, đến mức họ chẳng thèm quan tâm nữa".

"Nhưng dù là ai, mọi người đều cần cảm thấy hài lòng về bản thân mình mỗi ngày và chiến thắng là tiến trình cho phép họ làm thế. Thế nên tôi quyết định biến mọi thứ thành một trò chơi. Công nghệ cho phép chúng ta truy cập được nhiều số liệu hơn, nhưng

đa số giới quản lý lại lợi dụng chúng để hạ gục kẻ khác. Tôi từng trông nom hơn 500 nhân viên dưới trướng mình, và cả ngày tôi chỉ chạy số liệu và biến tất cả thành một cuộc chơi. Chúng tôi tổ chức cuộc thi vừa chạy vừa ăn pizza, biến dây chuyền sản xuất thành các trận đấu bóng chày, đặt cược vào một đội trước một đội khác, hóa trang và làm mọi điều cần thiết để biến mọi thứ thành một cuộc chơi và để mọi người ra về như những người chiến thắng". Bạn có thể hình dung ra cảnh ấy – ngay cả những người thuộc "đội" thua cuộc có lẽ cũng cảm thấy mình đã chơi tốt, mà nếu không, thì cũng đã có một trò khác đến ngay với họ.

Tiếp tục câu chuyện, Stack cười toét miệng khi nhớ lại một điều làm ông mãn nguyện: "Trong khi công ty International Harvester đang cố tìm hiểu xem liệu việc lắp các dàn đèn mới trên dây chuyền sản xuất có tiếp thêm động lực cho công nhân hay không, thì năng suất của chúng tôi đã cao vượt trần".

Hãy thử hình dung cuộc chơi của Stack sẽ thất bại ra sao nếu ông không khẳng định rằng sẽ duy trì điểm số. Muốn duy trì điểm số, mọi người phải biết rõ số liệu – thử hỏi làm sao bạn xem được một trận Super Bowl[19] mà không hề biết tỷ số?

[19] Super Bowl: trận chung kết giải Vô địch Bóng bầu dục Quốc gia Hoa Kỳ (National Football League – NFL), diễn ra hằng năm giữa hai đội vô địch giải miền Đông và miền Tây nước Mỹ. Trong nhiều năm, đây là chương trình được theo dõi nhiều nhất trên truyền hình Mỹ (ND).

Phương pháp tiếp cận tại tập đoàn Nucor tuy khác nhưng vẫn dựa trên nguyên tắc chia sẻ số liệu chân thực. Mọi người trong công ty được trả lương dựa trên hiệu suất hoạt động. Tiền lương tuần của Bill Smith, một công nhân làm việc tại nhà máy của Nucor sẽ phụ thuộc vào những gì Bill và nhóm của anh làm ra trong tuần trước đó. Những con số công khai và chính xác xuất hiện liên tục hằng giờ, hằng ngày và hằng tuần luôn có ý nghĩa sống còn trong một công ty mà chế độ lương bổng của tất cả mọi người (bao gồm cả của CEO) hoàn toàn dựa trên năng suất. Lương bình quân của một công nhân sản xuất thép tại Nucor đạt hơn 60 nghìn đô-la mỗi năm, với rất nhiều người kiếm được trên 100 nghìn đô-la. Khi so sánh, Dan DiMicco thích thú chỉ ra rằng tại nhiều vùng nơi tọa lạc các nhà máy của Nucor, mức lương bình quân hằng năm chỉ nhỉnh hơn 10 nghìn đô-la một chút.

Để minh họa cho tầm quan trọng của việc công khai số liệu, DiMicco đã kể tôi nghe về một thương vụ mua lại công ty khác của

Nucor: “Năm 2001, chúng tôi tiến hành thương vụ mua lại lớn đầu tiên của mình trên danh nghĩa một công ty thép khi mua hãng Auburn Steel từ Sumitomo. Đó là một công ty vững mạnh và sinh lãi, với những nhân sự tốt, danh tiếng tốt cùng sản lượng đạt khoảng 400 nghìn tấn thép mỗi năm”.

DiMicco nhận ra họ không thể sắp đặt lại toàn bộ văn hóa của nơi này trong một sớm một chiều, nhưng theo lời ông: “Chúng tôi đã lập tức triển khai hệ thống trả lương theo năng suất, trên cơ sở mọi người đều biết chính xác họ sản xuất ra những gì. Trong 12 tháng đầu tiên, nhà máy đã phá vỡ mọi kỷ lục từng tồn tại suốt trong 28 năm lịch sử – bao gồm cả kỷ lục về mức độ an toàn – và chúng tôi đã làm được điều đó tại một trong những thị trường tồi tệ nhất mà ngành công nghiệp thép từng ghi nhận”.

Theo lời Bill Zollars và Greg Reid, tại Yellow Corp.: “Chúng tôi có những chỉ số biến động lên xuống, nhưng chúng đều được các phòng ban nhỏ trải khắp mọi nơi bảo vệ quyết liệt, dù dường như không ai biết chúng là gì hoặc có ý nghĩa gì. Sau khi chúng tôi quyết định xây dựng văn hóa dịch vụ để tăng năng suất cho công ty, thì vấn đề cấp bách chính phải là đánh giá cách chúng tôi làm việc và chia sẻ số liệu ấy với mọi người”.

Zollars bổ sung: “Khi mới đến đây và hỏi về khách hàng, tôi chỉ nhận được những cái nhìn trống rỗng. Mọi người bắt đầu rục rịch đưa ra hàng tập thước đo hiệu suất đối với hệ thống của Yellow, nhưng đó là tất cả những gì họ biết. Ngay lập tức, chúng tôi bắt đầu đánh giá cách mình làm việc với khách hàng và chia sẻ những số liệu đó với mọi người. Nếu không, tất cả những gì tôi nói sẽ chẳng khác gì những lời khoa trương vô nghĩa về quản lý”.

Các kết quả khảo sát đầu tiên về mức độ hài lòng của khách hàng khá ảm đạm, chúng cho thấy rằng bằng cách này hay cách khác, công ty đã làm khách hàng thất vọng trong gần một nửa tổng các đợt giao hàng. Zollars biết rằng trừ khi nhân viên của ông có động lực cao, nếu không, Yellow sẽ không cải thiện nổi mức độ hài lòng của khách hàng. Thế nên, ông đã lập tức triển khai kế hoạch lương bổng mới mà trong đó một phần tiền lương của mọi người – từ một thư ký mới tuyển (5%) đến bản thân ông (80%) – sẽ ràng buộc trực tiếp với mức độ hài lòng của khách hàng. Kế hoạch lương bổng đó đã kết nối trực tiếp với mục tiêu LỚN của Zollars và đến nay vẫn còn hiệu lực tại Tập đoàn Yellow.

Chỉ trong ba năm, Yellow đã cải thiện được mức độ hài lòng từ 50% lên đến hơn 80%, tiến sát thứ hạng của hai công ty vận

chuyển FedEx và UPS đồng thời nâng cao năng suất đáng kể.

Chính việc công khai số liệu đã cho phép Yellow gia tăng mức độ hài lòng của khách hàng, SRC có thể tự cứu công ty và trở thành doanh nghiệp đạt năng suất cao nhất trong ngành, trong khi Nucor đã trở thành nhà sản xuất thép hiệu quả nhất thế giới.

Giao tiếp, truyền đạt

Các công ty năng suất cao luôn giao tiếp cởi mở và chân thành.

Có một điều ấn tượng thường diễn ra xuyên suốt trong một tổ chức mà cấp lãnh đạo hoàn toàn cởi mở và chân thành trong giao tiếp. Họ sớm nhận ra rằng các nhân viên dưới trướng họ không hề ngu ngốc và quả thực đã có những đóng góp phi thường.Thật ra, trong những doanh nghiệp đạt năng suất cao, những sách lược nhằm chinh phục thành công mục tiêu LỚN không đến từ tháp ngà; mà chính những người sâu sát nhất với tình hình hoạt động mới vạch ra chiến thuật tốt nhất.

Nucor chỉ có năm cấp bậc trong cấu trúc quản lý dành cho một lực lượng lao động gần 10 nghìn người, bao gồm: công nhân trong nhà xưởng, quản đốc, quản lý nhà máy, các phó chủ tịch nhận báo cáo từ các nhóm trong nhà xưởng và cuối cùng là CEO Dan DiMicco. DiMicco cho biết: “Chúng tôi không giao phó việc giao tiếp truyền đạt cho những kẻ quan liêu. Mỗi nhân viên trong công ty đều có quyền gọi điện cho tôi”. Rồi ông nói thêm: “Và họ gọi thật”.

Đó là nguyên tắc được ông cam kết rõ ràng: “Tôi tự bắt máy các cuộc điện thoại của mình và trả lời từng cuộc đến từ nhân viên. Chúng tôi thuyết phục mọi người hãy trao đổi với đốc công hoặc quản lý nhà máy trước vì – như chúng tôi nhận thấy – cấp quản lý cũng muốn sự nhã nhặn này áp dụng với họ. Nhưng tất cả mọi người – kể cả các nhân viên mới tuyển – cũng hoàn toàn được quyền gọi cho tôi. Và khi ai đó gọi cho tôi, tất cả đều sẽ biết vì họ sẽ thuật lại rằng hệ thống thật sự hiệu quả”.

Jack Stack của tập đoàn SRC kể lại một câu hỏi từ một công nhân đã mở ra bước chuyển đổi thật sự tại công ty. Ông nói: “Khi chúng tôi bắt đầu chia sẻ số liệu với mọi người, công ty bỗng nhanh chóng trở thành một nơi tốt đẹp. Hầu hết các giám đốc e ngại rằng nếu giao tiếp hoàn toàn cởi mở, bạn sẽ bắt gặp những người than phiền rằng cần có thêm dụng cụ máy móc mới để tăng năng suất, tự hỏi tại sao chúng ta luôn sa sút hoặc báo với cấp quản lý rằng

họ không được đối xử như con người. Nhưng điều đó không hề xảy ra. Nếu chúng ta càng đẩy mọi người ra xa, họ sẽ càng khó đẩy chúng ta về phía trước".

Một lần nọ, khi Stack đang tổ chức một buổi dạy kiến thức kinh doanh hằng tuần và đang tổng kết số liệu trong tuần, thì một công nhân chợt giơ tay: "Thưa ông Jack, cổ phiếu của chúng ta đang tăng trưởng rất ổn và một số người đang bán lại để giữ tiền mặt. Nhưng tôi không muốn mình chỉ là một thanh nối của họ. Tôi muốn biết tiền mặt từ đâu mà có khi tôi muốn đổi cổ phiếu thành tiền?". Câu hỏi như sét đánh ngang tai Stack, bởi đó là thời điểm ông vừa nghe bạn mình kể lại câu chuyện về một hãng pháo hoa ở Trung Quốc.

Người bạn này vừa ghé thăm một ngôi làng nhỏ tại Trung Quốc, một trung tâm sản xuất pháo hoa khổng lồ. Ông kể với Stack mình đã sửng sốt ra sao khi phát hiện mọi hoạt động sản xuất đều diễn ra trong những căn lều nhỏ bé, riêng biệt thay vì một cơ sở sản xuất bề thế. Kết luận đây nhất định không phải phương pháp hiệu quả để sản xuất một lượng pháo hoa khổng lồ, ông đã chất vấn và biết được nguyên nhân sâu xa.

Rủi ro nghề nghiệp của ngành sản xuất pháo hoa chính là thỉnh thoảng lại xảy ra các vụ nổ. Những kẻ khôn ngoan trong thị trấn đã học được một bài học xương máu, rằng nếu vụ nổ xảy ra trong một nhà máy lớn, thì bạn xem như phá sản. Nhưng nếu vụ nổ chỉ diễn ra trong một túp lều nhỏ, thì bạn chỉ phải chia buồn với một người vợ góa rồi mọi người lại làm việc như thường.

Chính nhờ một câu hỏi chiến thuật sắc bén từ người công nhân vốn học được cách suy nghĩ bằng ngôn ngữ kinh doanh, Stack buộc phải nghĩ ra một câu trả lời phù hợp. Thật bất ngờ, câu chuyện về nhà máy pháo hoa tại Trung Quốc đã đánh trúng trọng tâm. Vậy ông đã trả lời thế nào? Ông bảo họ rằng: công ty sẽ đảm bảo có đủ tiền cho mọi người khi họ muốn rút cổ phiếu hay nghỉ hưu bằng cách trở nên "bất khả chiến bại". Thay vì vận hành như một công ty lớn, họ đã xây dựng rất nhiều công ty nhỏ và không ngừng đánh giá chúng dưới góc nhìn của người mua tiềm năng.

Stack và các công nhân của ông đã đổi hướng một chút, và bên cạnh việc dạy kiến thức kinh doanh cho nhân viên, ông còn nhanh chóng bắt đầu dạy họ cách đánh giá doanh nghiệp của mình dưới góc nhìn của một người mua tiềm năng. "Chúng tôi phải đảm bảo luôn có đủ tiền cho tất cả mọi người nếu một ngày họ quyết định đổi cổ phiếu lấy tiền hoặc nghỉ hưu. Đó là một khái

niệm kinh doanh mạnh mẽ và xuất phát từ câu hỏi của một người có lẽ chưa từng có động cơ nghĩ đến những thuật ngữ này".

SRC đã bắt đầu với tổng cộng 39 mảng kinh doanh khác nhau. Stack cười khúc khích: "Có một số mảng không hề thành công". Ví dụ, công ty có lẽ đã sai lầm khi cố gắng khai trương một nhà hàng. Hiện nay, SRC có 22 doanh nghiệp riêng biệt trải khắp Springfield, bang Missouri và hằng tuần nhân viên của họ đều xem xét lại hiệu quả của từng doanh nghiệp trên tiêu chí "người khác sẽ sẵn lòng trả bao nhiêu để mua lại nó".

Một SRC bất khả chiến bại chính là thành quả từ việc ban quản trị chịu lắng nghe và tôn trọng nhân viên của họ. Việc xem trọng các ý tưởng và câu hỏi sách lược từ những công nhân làm việc trên dây chuyền cũng là một khuôn mẫu điển hình khác có ở các công ty cực kỳ thành công.

Giao thiệp với nhà cung cấp

Môi trường giao tiếp cởi mở đích thực tại các công ty có năng suất cao không chỉ giới hạn trong nội bộ công ty mà còn mở rộng đến các nhà cung cấp và khách hàng. Một trong những phong thái kiểu "trượng phu" còn sót lại nhưng bị đặt sai chỗ trong nhiều doanh nghiệp chính là mối quan hệ đối địch mà họ vẫn duy trì với các nhà buôn hay nhà cung cấp. Nhiều người dường như nghĩ rằng họ chỉ trở thành những doanh nhân hiểu biết khi khuất phục các nhà buôn và nhà cung cấp trong mọi vấn đề từ giá cả cho đến đổi trả hàng. Nhưng chúng tôi lại không nhận thấy cách đối đãi cổ lỗ đó tại các công ty có năng suất cao, nơi các nhà cung cấp được đối xử với sự tôn trọng và được khuyến khích nghĩ về bản thân họ như một phần của đội ngũ.

Song, điều đó không có nghĩa rằng các công ty năng suất cao là nơi "tình thương mến thương" mà người mua cứ lăn ra giả chết và trả bất kỳ giá nào cũng được. Thay vì thế, chúng tôi quan sát thấy các công ty này hoàn toàn cởi mở với các nhà cung cấp của họ, dựa trên một nguyên tắc chung ngầm hiểu giữa hai bên: "Đây là lợi nhuận chúng ta sẽ được hưởng khi cùng bán sản phẩm cho khách hàng. Chúng tôi muốn làm ăn với các bạn. Vậy hãy cùng nhau hợp tác để tìm hiểu xem làm thế nào các bạn giúp chúng tôi bán được hàng với số lợi nhuận chúng tôi cần, đồng thời cho phép các bạn tạo ra số lợi nhuận mình cần".

Công ty The Warehouse có những đội nhóm chuyên ra ngoài và làm việc với nhà cung cấp để giúp từng người trong số họ tự cải

tiến các khâu sản xuất, lập kế hoạch, hậu cần và định giá. Theo Stephen Tindall, giữa các nhà cung cấp với The Warehouse là mối quan hệ cởi mở, chân thành và giản dị. Ông nói: "Chúng tôi đi sâu vào doanh nghiệp của họ và bảo rằng chúng tôi muốn giúp họ hoạt động hiệu quả hơn, và nhờ đó chúng tôi cũng có thể hoạt động hiệu quả hơn". Tindall trích dẫn một ví dụ: Trước đây, các nhà cung cấp từng vận chuyển hàng trăm đơn hàng đến các cửa hàng lẻ, giờ đây họ chuyển thẳng đến cơ sở phân phối trung tâm của The Warehouse, giúp tiết kiệm chi phí và sinh lợi cao hơn đáng kể cho đôi bên.

IKEA cũng áp dụng lối suy nghĩ tương tự. Theo lời Kent Nordin, hiện là giám đốc toàn quốc điều hành hoạt động tại Úc: "Chúng tôi làm việc trên nền tảng hợp nhất toàn diện mọi nhà cung cấp và luôn dựa lên cơ sở lâu dài. Lô hàng 10 nghìn chiếc ghế đầu tiên không quan trọng, mà quan trọng là 500 nghìn chiếc ghế cho 5 năm sắp tới".

IKEA đã thật sự đầu tư vào hoạt động kinh doanh của các nhà cung cấp của họ. Nordin thuật lại lịch sử của một trong các nhà cung cấp trọng yếu đối với công ty, một doanh nghiệp Romania: "Khi đó, tại Romania có một nhân vật tiến bộ đang điều hành một nhà máy quốc doanh. Ông ấy bị sa thải vì chính tư duy đổi mới của mình. Thế nên chúng tôi đã tham gia liên doanh với ông ấy và tài trợ tiền để ông mua máy móc".

Nordin kể tiếp: "Do đã tiêu tốn thời gian nuôi dưỡng và phát triển nhà cung cấp này, nên giờ đây chúng tôi đang gặt hái những thành quả đáng kể và hoạt động sản xuất ấn tượng. Đây chính là ví dụ điển hình cho cách hoạt động của IKEA".

Một ví dụ nữa là hãng hàng không Ryanair của Ireland, chỉ trong vòng vài năm ngắn ngủi đã trở thành hãng hàng không giá rẻ lớn nhất và thành công nhất châu Âu. Micheal O'Leary, vị CEO hiếu chiến và khá khoa trương của Ryanair, là người hiểu rất rõ sự trung thực và cởi mở đến tàn nhẫn đối với khách hàng. Ông chia sẻ: "Tại Ryanair, chúng tôi có một tuyên bố rất đơn giản. Chúng tôi sẽ đưa bạn đến bất kỳ nơi đâu bạn muốn bằng máy bay, sẽ làm điều đó với chi phí rẻ hơn bất kỳ nơi nào khác và với những chiếc máy bay an toàn. Nhưng sẽ chỉ có thế. Nếu một ai đó muốn một cốc cà phê hay một lon cola trong khoang, họ sẽ phải bỏ tiền mua. Chúng tôi chỉ có chỗ ngồi an toàn giá rẻ, chấm hết!".

Đi khắp một cửa hàng IKEA bề thế, khách hàng không thể không nhận ra những tấm áp-phích và biển chỉ dẫn khắp nơi nhắc nhở

họ nhấc điện thoại đặt câu hỏi, đến quầy ki-ốt để đặt hàng hay đi lối này để làm chuyện kia và luôn luôn trả lại giỏ mua hàng – để giá mua bao giờ cũng thấp. Nhờ sự trung thực, thẳng thắn và cởi mở với khách hàng của mình, ví dụ tình huống này của Trường Kinh doanh Harvard đã cho kết luận: "Ingvar Kamprad đã biến khách hàng thành đối tác của ông, không những được mua với giá rẻ, mà đổi lại họ còn được tự phục vụ bản thân, tự mang về và tự lắp ráp".

Trái ngược với thái độ trên là một chiến thuật ngầm điển hình trong kinh doanh và quảng cáo hiện nay, vốn được nhiều công ty vận dụng nhằm hút khách hàng: "Hứa hẹn mọi thứ nhưng chẳng đem lại thứ gì". Câu chuyện ngắn sau là minh họa rõ nét nhất cho cách thức này.

Trên đường lên thiên đàng, một người tiêu dùng được thông báo anh ta sẽ có cơ hội thử qua cả thiên đàng lẫn địa ngục trước khi quyết định nơi mình lưu lại đến thiên thu. Tuy có chút lo lắng nhưng vì muốn một lần cho xong, anh ta quyết định thử qua địa ngục trước. Thang máy đưa anh xuống hồi lâu, tại đây, anh được một anh chàng thân thiện chào đón trong bộ đồ vest. Phía trước anh là một sảnh trường mênh mông với âm nhạc tuyệt vời, một buổi tiệc bất tận, thức ăn ngon tuyệt trần và rượu say túy lúy, cùng tất cả bạn bè ra đi trước anh. Một lúc sau, anh được nhắc nhở rằng đã đến lúc phải lên thử thiên đàng, nên đành quay lại thang máy và đi lên.

Khi đến thiên đàng, anh thấy có rất nhiều đôi cánh thiên thần nhỏ và tiếng đàn hạc du dương, nhưng tuyệt nhiên không có bữa tiệc nào. Thú thực, đó là sự khổ sở đối lập. Sau một lúc trôi bồng bềnh trên một đám mây trắng phồng xốp, thánh Peter tiến đến chỗ anh và hỏi anh ta đã có quyết định chưa. "Vâng, tôi đã quyết định rồi. Tôi không muốn làm mất lòng ngài, nhưng Peter à, nơi này quá nhàm chán. Tôi nghĩ tôi sẽ chọn xuống địa ngục".

Sau một cái búng tay của thánh Peter, người tiêu dùng của chúng ta bỗng thấy mình quay trở lại địa ngục, nhưng lần này chào đón anh là chúa quỷ Lucifer nom rất kinh tởm với cặp sừng, đuôi dài và một cây chĩa ba, xung quanh hắn là những người không ngớt nguyền rủa và than khóc trong những vạc dầu sôi.

"Này, chuyện gì thế? Đây đâu phải địa ngục trong trí nhớ của tôi!", người đàn ông hỏi.

Chúa quỷ mỉm cười và nói: "Đúng thế. Vừa rồi khi ở đây ngươi còn

là một khách hàng tiềm năng. Nhưng giờ thì ngươi đã chính thức là khách hàng rồi [20]!".

[20] Hiếm có điều gì khiến tôi căm ghét hơn có ai đó sử dụng tư liệu gốc của mình mà không thừa nhận nguồn. Từ lần đầu nghe câu chuyện này vài năm về trước, tôi đã bỏ ra hàng giờ cố gắng truy ra nguồn gốc, nhưng không có kết quả. Vì vậy, tôi xin gửi lời cảm ơn và cáo lỗi chân thành của mình đến tác giả.

Nếu IKEA, The Warehouse, Ryanair và những công ty khác – tức các doanh nghiệp đạt năng suất cao vượt trội so với đối thủ – không cởi mở và trung thực với khách hàng, thì không đời nào khách hàng của họ lại trung thành quyết liệt như vậy.

Phê bình

Các công ty năng suất cao chỉ phê bình quy trình – chứ không phê bình con người.

"Quy trình" là một thuật ngữ (dành cho các bạn may mắn không biết đến nó) thịnh hành trong giới kinh doanh suốt thập kỷ qua. Từ được kỳ vọng như một phương pháp mang đến tiếng nói cho các "nhân viên hữu quan" và nhận lại thông tin từ họ, nhưng trong hành trình trải khắp hầu hết các công ty, cụm từ này đã bị phá hỏng bởi đủ loại tổ chức không có khả năng thiết kế, xây dựng, buôn bán hay cung cấp bất kỳ dịch vụ gì, thế nên đóng góp thích đáng duy nhất của họ (và trong suy nghĩ của họ) chính là "xử lý mọi thứ theo quy trình" trong khả năng của mình.

Chẳng bao lâu sau, các công ty đã xử lý mọi thứ theo quy trình từ tuyên bố tầm nhìn cho đến nghỉ đi vệ sinh, từ các cẩm nang cho nhân viên cho đến quy định đỗ xe. Quy trình đòi hỏi phải có người hỗ trợ, phòng họp, thư ký ghi chép, hàng tập giấy tờ và hàng tháng trời họp hành để đạt đến sự nhất trí. Trong khi đó, tất cả những ai đang "xử lý mọi thứ theo quy trình" này không hề thiết kế, tạo ra hay bán được bất kỳ thứ gì. Quả đúng như dự đoán, do cấp quản lý trở nên sợ hãi trước các "cảnh sát quy trình" (trong chừng mực nào đó), nên mọi quyết định ở các công ty hướng theo quy trình luôn bị chậm lại và không thể tạo được năng suất cao hơn.

Cảnh báo: mục tiêu sau cùng của cánh cảnh sát quy trình chính là biến các công ty thành công một thời thành những cuộc họp tòa thị chính trọng thể. (Họ mê mẩn nghe chính mình nói).

Nhân sự tại các công ty năng suất cao đều có chung thái độ khinh

miệt đối với những công ty có nền tảng văn hóa dựa trên việc xử lý mọi thứ theo quy trình. Những kẻ chỉ nói chứ không biết làm đều sẽ trở thành trò cười. Những công ty năng suất cao không nói và xử lý quy trình – họ thực hiện. Khi có điều gì cần sửa chữa hay cải thiện, họ không chỉ trỏ hay đổ lỗi cho nhau. Thay vào đó, những người sâu sát với vấn đề nhất mới được trao quyền để khắc phục vấn đề ngay lập tức. Nếu đó là vấn đề bán hàng, một nhóm chuyên viên bán hàng được chọn sẽ hội ý với nhau và tìm hiểu xem nên làm gì. Nếu đó là vấn đề sản xuất, thì nhân viên trên dây chuyền sẽ được phép tạm ngừng dây chuyền, xác định vấn đề, sửa chữa rồi cho vận hành trở lại. Nếu vấn đề xuất phát từ hệ thống quản lý thông tin (MIS[21]), thì những người mang túi bảo hộ sẽ họp lại với nhau, ra quyết định phù hợp, khắc phục rồi quay lại nhanh nhất có thể để hỗ trợ nhóm sản xuất hàng hóa của công ty. Phương pháp này phản ánh lựa chọn "hành động thay vì nhiều lời" của công ty.

[21] Viết tắt của Management Information Systems.

Giám đốc tài chính của Lantech, Jean Cunningham, đã lập luận một cách thuyết phục rằng nếu một công ty muốn cải thiện năng suất, thì nhân viên của họ nên biến đổi cả tổ chức theo lối tư duy hướng theo hành động. Theo bà: "Lý do năng suất sảnxuất luôn được chú ý nhiều là vì các lĩnh vực ngoài sản xuất luôn có quan điểm cho rằng công việc của họ khác biệt, có phần đặc biệt. Và do những gì họ làm có phần trí tuệ, nên họ phải đứng trước nguy cơ bị phê bình hay cần cải tiến liên tục".

Những người tin rằng suy nghĩ và tiếng nói đóng góp của họ quý báu hơn và giá trị hơn công việc của những người phụ trách các khâu sản xuất, bán hàng và hoạt động thực ra đang giữ một thái độ sai lệch về căn bản. Thái độ này vừa nguy hiểm, vừa mang tính phá hoại.

Tuy nhiên, Cunningham lập luận rằng: nếu không có sự giao tiếp cởi mở và quy trình phê bình hợp lý, thì "công ty sẽ không kịp chuẩn bị để phá vỡ tường ngăn và rào cản, mà thay vào đó chỉ dựng nên những thứ không đem lại giá trị thực sự".

Những công ty quyết tâm nâng cao năng suất phải có khả năng không ngừng phân biệt các công việc đem lại giá trị và công việc vô giá trị. Và công việc nào đem lại giá trị rõ ràng phải được trân trọng trên tất thảy.

Một số người không thật trung thực và cởi mở

Như đã mô tả trong hai chương đầu tiên, tất cả các công ty năng suất cao được chúng tôi nghiên cứu đều có chung một đặc điểm, đó là sở hữu một nét văn hóa về cơ bản là độc nhất vô nhị. Do hiểu rằng không phải ai cũng phù hợp với văn hóa của họ, nên hầu hết các công ty đều thuê lao động mới với một khoảng thời gian thử thách. Do không lo bị phạt, nên sau 90 ngày thử thách, công ty có thể quyết định họ có muốn giữ nhân viên đó lại hay không. Theo DiMicco: "Cách này có lợi cho cả đôi bên. Nhân viên cũng có thể quyết định họ có muốn tham gia vào văn hóa và công ty của chúng tôi không".

Vì nhân sự trong các doanh nghiệp năng suất cao luôn nắm được tình hình tài chính của công ty ra sao, và biết họ được đánh giá, trả lương dựa trên năng suất cá nhân lẫn năng suất nhóm, cũng như không có quy trình nào để trốn tránh, thế nên văn hóa kiểu này không dành cho tất cả mọi người. Có một số người không thể xoay xở trong môi trường kiểu này. 90 ngày đầu tiên chính là khoảng thời gian để các công ty hy vọng loại bỏ được những ai không phù hợp.

Điều thú vị là hầu hết những trường hợp loại bỏ này thường đến từ áp lực của đồng nghiệp mà không phải từ cấp trên hay người giám sát. Theo lời DiMicco: "Khi bạn đo lường, trả theo năng suất và đưa mọi người vào đội ngũ, thì hầu hết các vấn đề nhân sự sẽ được giải quyết nhanh chóng. Các thành viên khác trong nhóm không muốn những kẻ vụng về gây ảnh hưởng tiêu cực đến khoản lương họ nhận hằng tuần. Nếu chúng tôi bố trí 15 người trong một nhóm và có vài sai sót trong quá trình tuyển dụng, để rồi nhận về hai quả táo thối[22], thì rất có thể họ sẽ biến mất trong vòng 90 ngày".

[22] Nguyên văn: bad apples, chỉ những người gây ảnh hưởng xấu trong nhóm, cần bị loại bỏ.

Khi một cá nhân hoàn toàn hòa nhập với văn hóa công ty, tỷ lệ thôi việc sẽ giảm cực thấp so với mức trung bình. 2/3 tổng số lực lượng lao động ban đầu (300 người) của Jack Stack từ 20 năm trước vẫn đang làm việc tại SRC. Tỷ lệ luân chuyển tài xế mới tại Yellow cũng chỉ ở mức 2% mỗi năm, và tỷ lệ thay thế nhân viên tại Lantech, Ryanair, The Warehouse và IKEA luôn đạt mức thấp nhất trong các ngành tương ứng.

Hãy hình dung về những bước tiến to lớn trong năng suất mà bất kỳ bộ phận hay doanh nghiệp nào cũng đạt được nhờ hai bài học đầu tiên mà chúng tôi đã đề cập trong nghiên cứu về các doanh

nghiệp năng suất cao: Thiết lập một mục tiêu chiến lược LỚN và sau cùng biến nó thành văn hóa. Sau đó, hãy xây dựng một môi trường cởi mở và trung thực, nơi mọi người đều biết và hiểu rõ các số liệu, cũng như được trả công xứng đáng cho những đóng góp cụ thể của họ.

Các doanh nghiệp năng suất cao đã chứng minh cho tuyên bố Ít hóa nhiều với nhiều sự thật hơn và ít lời phân trần theo kiểu "bạn biết đấy".

Thậm chí, năng suất sẽ còn gia tăng nhiều hơn nếu doanh nghiệp sẵn sàng tháo dỡ nhanh chóng những kiến trúc không cần thiết. Đó cũng là nội dung tiếp theo chúng tôi muốn nói đến.

4

TIÊU DIỆT THÓI QUAN LIÊU VÀ ĐƠN GIẢN HÓA MỌI VIỆC

Thứ duy nhất cứu chúng ta khỏi bộ máy quan liêu chính là sự kém hiệu quả của nó.

– Eugene McCarthy

Khi chuẩn bị khởi hành đến Charlotte, Bắc Carolina để nghiên cứu về Nucor kết hợp phỏng vấn CEO Dan DiMicco, tôi gọi điện để nhờ giới thiệu một khách sạn gần trụ sở của họ. Một trong các nhân viên tổng đài của Nucor đã gửi tôi tên một địa điểm nơi khách của họ thường nghỉ lại.

Sáng sớm trước các cuộc họp, tôi gọi xuống bàn tiếp tân của khách sạn để hỏi xem Nucor cách khách sạn bao xa. Người tiếp tân trả lời với nụ cười duyên dáng ẩn sau giọng nói: "Thưa ngài, nếu nhìn ra cửa sổ, ngài sẽ thấy trụ sở Nucor đối diện với bãi đỗ xe".

Tôi vén rèm và thấy ngay nó ở đó: cao ốc trụ sở của Nucor, nhà sản xuất thép lớn nhất cả nước. Tôi tự hỏi văn phòng tráng lệ của vị CEO nằm ở tầng mấy và chúng tôi sẽ gặp nhau trong phòng riêng của ông ấy hay phòng hội nghị.

Đến giờ hẹn, tôi sải bước qua bãi đỗ xe, đẩy cánh cửa kính hai lớp và bước vào sảnh chính lát cẩm thạch của Nucor, trông đợi được chiêm ngưỡng những bức tượng điêu khắc đẹp lóa mắt bằng thép không gỉ, một hàng dài nhân viên tiếp tân đứng sau chiếc bàn uốn lượn bóng loáng cùng các bức tường treo đầy những tác phẩm nghệ thuật.

Chao ôi! Nhưng đó không phải tiền sảnh của Nucor. Lối ra vào của

họ đúng chuẩn của một tòa nhà văn phòng – tức không có ghế đệm xô-pha lộng lẫy, không sổ an ninh, không phù hiệu, không mỉm cười, không tiếp tân đứng xếp hàng. Chuyện quái gì vậy? Tôi tự hỏi.

Đoán rằng Nucor là bên thuê chính của tòa nhà và có lẽ đã cho các công ty khác thuê lại vài tầng , tôi liền điểm qua danh mục công ty của tòa nhà để tìm xem đâu là tầng đặt quầy tiếp tân chính của công ty. Tôi hết sức choáng váng khi nhận ra có rất nhiều công ty khác được liệt kê trong danh mục. Hóa ra Nucor chỉ chiếm một dãy văn phòng duy nhất và lại nằm trong số những bên thuê ít hơn. Nucor, một công ty thuộc danh sách Fortune 500? Có thể như thế sao?

Tôi cảm thấy bối rối. Thế quái nào mà công ty thép lớn nhất cả nước lại được điều hành từ xó xỉnh như thế này? Tôi nghĩ bụng: Có lẽ trung tâm hành chính của họ tọa lạc tại một cơ sở khác.

"Anh đã mong đợi sẽ tìm thấy thứ gì? Đền Taj Mahal[23] chăng?", Dan DiMicco nói oang oang. Ông bắt chặt tay và chào đón tôi. Hóa ra tôi đã đến đúng nơi, và sững sờ đến độ những lời chuẩn bị nói bay biến khỏi tâm trí.

[23] Taj Mahal là ngôi đền và lăng tẩm tại Ấn Độ, được xây dựng từ năm 1632. Đây là kiến trúc nguy nga được xem là hình mẫu và mang phong cách tổng hợp của kiến trúc Ba Tư, Thổ Nhĩ Kỳ, Ấn Độ và Hồi giáo. Đến năm 1983, đền được UNESCO công nhận là di sản thế giới.

Khi chúng tôi đi dọc một hành lang hẹp để đến phòng làm việc của ông, DiMicco giải thích: "Tôi sẽ kể anh nghe những gì anh sắp thấy ở Nucor. Anh sẽ thấy những tấm thảm sạch sẽ và tường quét vôi. Chỉ có thế thôi. Anh sẽ không thấy bất kỳ vòi nước dát vàng hay cảnh trí lòe loẹt nào cả", ông nói tiếp: "Và tại trụ sở chính này, anh cũng sẽ chỉ tìm thấy 42 nhân viên. Tất cả chỉ có thế".

Hóa ra cô "nhân viên tổng đài", người đã gửi tôi tên khách sạn là Bestly. Cô vừa là nhân viên tiếp tân, vừa là một nhân viên trực điện thoại cực kỳ thạo nghề và đã trung thành sát cánh với công ty trong suốt 24 năm qua.

Đúng lúc đó, tôi biết rằng quyết định trang trí trụ sở chính công ty của DiMicco cũng được áp dụng đối với trụ sở chính của tất cả các công ty năng suất cao mà chúng tôi nghiên cứu. Tại mọi nơi, chúng đều sạch sẽ, đơn giản và ngăn nắp. Không văn phòng nào

bố trí quá nhiều nhân viên với những người quanh quẩn tìm việc gì đó để làm. Có thể dễ dàng kết luận rằng những công ty này thà vận hành với mọi thứ thật ít, chứ không chịu bổ sung thêm. Họ không cần giữ hình ảnh hay tiện nghi.

"Cảnh trí Sparta" là cách nói ẩn dụ dành cho một nét đặc trưng khác của các công ty thành công: chúng tôi nhận thấy từng nơi trong số đó đều có cấu trúc quản lý hoàn toàn đơn giản như văn phòng chính của họ. Bạn sẽ không tìm thấy những tấm thảm phương Đông lơ lửng trên mặt sàn lót ván gỗ phủ sáp bóng loáng, cũng như không thể tìm thấy từng lớp những kẻ quan liêu luôn từ chối nhúng tay vào mọi việc. Các công ty đạt năng suất cao thông thạo khả năng vận hành một doanh nghiệp lớn mà không cần một bộ máy quan liêu cồng kềnh và lãng phí điển hình.

Tại sao lại quan liêu?

Trong hầu hết doanh nghiệp, doanh thu thường tăng cùng với thói quan liêu.

Sau đây là một kịch bản điển hình và có thể khá quen thuộc với bạn: khi người xử lý các cuộc gọi từ khách hàng dường như bị quá tải, thì thay vì cân nhắc một loạt các lựa chọn, đa số công ty lại chọn cách hiển nhiên nhất. Đó là cất nhắc người đó lên thành trưởng phòng của bộ phận "chăm sóc khách hàng" mới thành lập, in vài tấm danh thiếp, cấp ngân sách bao gồm một trợ lý và bắt đầu cho bộ phận góp "tiếng nói" trong mọi cuộc họp. Tương tự, các phòng nhân sự, kế hoạch, tài chính, thu mua, tiếp thị, chiến lược, bán hàng, thông tin liên lạc, công nghệ thông tin... cũng như thế.

Và chẳng mấy chốc mà xuất hiện đủ các loại phòng ban với trưởng phòng, đủ cho cả một buổi tiệc ăn mừng "ngày lễ phòng ban", một tạp chí lưu hành nội bộ (lại thêm một phòng ban nữa), một hãng du lịch (lại thêm nữa) và một phòng ban khác phụ trách điều phối và giám sát mọi phòng ban còn lại. Và mỗi phòng ban lại trở thành một ngọn tháp đứng tách biệt và xa cách lẫn nhau. Trong khi đó, phòng quan hệ công chúng (tất nhiên phải có một phòng như thế trong thời đại này rồi) sẽ phát hành các bản tin kiểu như "Hãy xem chúng ta thành công thế nào" và xem cấu trúc phòng ban này như một biểu hiện thành tích.

Sự tập trung vào năng suất cũng phai nhạt dần khi các trưởng phòng cân đo đong đếm tầm quan trọng và lòng tự tôn của chính họ thông qua quy mô bộ phận và ngân sách của mình. Và họ mưu

toan dành thời gian gặp gỡ người nắm quyền cao nhất để bảo vệ tầm quan trọng của nhiệm vụ sống còn đối với phòng ban. Duy trì và phát triển bộ máy quan liêu trở thành trọng tâm mới của công ty. Thăng tiến chỉ là ảo tưởng, còn rắc rối trước mắt mới là thực tế.

Một số công ty thậm chí còn hãnh diện chưng tên cho bộ máy quan liêu của mình. Trong khi công ty Xerox không ngừng đấu tranh để tồn tại, nếm trải hết thất bại này đến thất bại khác, thì nhân viên tại trụ sở chính đặt tại Stamford, bang Connecticut vẫn trìu mến gọi cấu trúc quan liêu của hãng là Burox. Trong khi đó, tại những doanh nghiệp năng suất cao dù lớn hay nhỏ, họ không tốn thời gian phát minh ra những cái tên để đặt cho thói quan liêu; họ sản xuất ra sản phẩm, chứ không phải các bộ máy quan liêu. Lãnh đạo của những công ty này cũng không dung thứ cho thói quan liêu. Khi phát hiện chúng tồn tại trong tổ chức của mình, họ sẽ loại bỏ không thương xót.

"Đây là cơ trưởng của các bạn" - một vị CEO thẳng thắn

Chào anh Jason,

Tôi không có hứng thú tham gia vào quyển sách của anh. Tôi luôn khiếp sợ những CEO thích viết sách hay tham gia viết chúng. Họ nên lo điều hành việc kinh doanh của mình và thôi lên mặt dạy đời người khác nên làm kinh doanh như thế nào. Đã có quá nhiều trò lố như thế này được bày ra hòng thỏa mãn cái tôi của các CEO, mà cái tôi của chính tôi cũng đã đủ lớn rồi.

Michael O'Leary

CEO Ryanair

Bức thư đầu tiên trong số nhiều bức thư mà Michael O'Leary (ông vốn là một "ca khó") gửi đến cho tôi đã nói lên nhiều điều về ông ấy, về hãng hàng không ông điều hành và cách ông biến đổi thành công một công ty nhỏ thua lỗ thê thảm, với vài động cơ cánh quạt và 57 nhân viên, thành hãng máy bay hiệu quả và đạt năng suất cao nhất thế giới chỉ trong 12 năm.

Lá thư của ông đã đi thẳng vào vấn đề – cũng giống như hãng hàng không và mục tiêu LỚN của ông vậy.

Có lẽ bạn chưa từng nghe về O'Leary và hãng hàng không của ông trước khi bắt gặp họ trong những trang sách này, nhưng nếu ông làm theo cách của mình (và có một bề dày lịch sử trên hành trình đạt được điều đó), thì bạn sẽ không chỉ nghe nói về Ryanair, mà

còn ngồi trong những chiếc máy bay của họ trong một tương lai không xa. Trơ tráo phỏng theo mô hình của hãng hàng không Mỹ Southwest Airlines, hãng máy bay của O'Leary, với trụ sở chính đặt tại Dublin, Ireland, hiện đã đánh bại mọi hãng hàng không khác trên thế giới – kể cả Southwest Airlines – trên mọi thước đo năng suất.

Các chuyến bay của Ryanair đáp tại những sân bay ngoại ô hay sân bay thứ cấp, chỉ sử dụng duy nhất một loại máy bay, không xếp trước chỗ ngồi, không trả hoa hồng cho các đại lý lữ hành, chiết khấu mọi vé bán ra và trả lương cho nhân viên theo kiểu Nucor: lương cơ bản thấp nhưng tiền thưởng lớn dựa trên năng suất lao động. (2/3 quỹ lương tiếp viên của hãng được tính dựa trên số lượng cà phê, cola và hàng miễn thuế họ bán được cũng như số chặng bay họ tham gia).

Trên toàn ngành, doanh thu thường niên bình quân do một nhân viên hàng không tạo ra là 190 nghìn đô-la. Trong khi Southwest Airlines liên tục đánh bại mức bình quân này và tạo doanh thu trên mỗi nhân viên cao hơn các hãng khác 10%, thì Ryanair lại mang đến một con số đáng kinh ngạc: 297 nghìn đô-la doanh thu thường niên bình quân trên mỗi nhân viên – tức cao hơn bình quân toàn ngành gần 40%. Về lợi nhuận bình quân trên mỗi nhân viên, Southwest làm tốt hơn mức bình quân toàn ngành 25%, nhưng Ryanair mới là kẻ đè bẹp mọi đối thủ, với con số cao gấp bốn lần (không thể tin nổi). Năm 2001, trong khi ngành hàng không toàn thế giới thất thu tổng cộng 15 tỉ đô-la, Ryanair lại đạt tỷ suất lãi ròng 26%.

Trong quãng thời gian sau sự kiện Ngày 11 tháng 9, trong khi các hãng hàng không trên toàn thế giới đua nhau cắt tuyến bay và sa thải hàng trăm nghìn nhân viên, thì O'Leary lại cho rằng: "Tôi tuyệt đối tin rằng việc giam máy bay, sa thải nhân viên, cung cấp ít chuyến bay hơn và bán số chỗ ngồi còn lại với giá cao hơn là cách phản ứng sai lầm. Có vẻ như đây là chiếc vé một chiều đưa họ vào dĩ vãng, bất chấp nhà nước đã chi bao nhiêu khoản trợ cấp và viện trợ vào các hãng bay kém hiệu quả và thua lỗ này".

Sau đó, ông nhanh chóng phủ kín châu Âu với các tấm áp-phích khổng lồ tuyên bố HÃY CHỐNG TRẢ, khi thông báo rằng công ty ông hiện đang phát mãi 300 nghìn vé ngồi miễn phí để xốc lại lòng tin của người tiêu dùng, đồng thời bán thêm một triệu vé giá 15 đô-la và công bố thương vụ mua 100 chiếc phản lực Boeing mới – đơn hàng lớn nhất lịch sử châu Âu.

Được Tony Ryan, một trong những doanh nhân giàu có nhất Ireland, thành lập vào năm 1986 như một nhánh kinh doanh phụ, Ryanair bắt đầu cung cấp các chuyến bay trong vùng không phận từng được kiểm soát nghiêm ngặt giữa hai nước Ireland và Anh Quốc. Trong năm đầu tiên, chỉ với 57 nhân viên, hãng đã vận chuyển năm nghìn hành khách với chỉ một tuyến bay đó. Bốn năm sau, hãng hàng không "non choẹt" này đã vận chuyển 600 nghìn hành khách qua biển Ireland mỗi năm với 14 máy bay, nhưng đồng thời cũng thất thoát hàng chục triệu đô-la. Đến năm 1991, chàng thanh niên 28 tuổi xấc xược Michael O'Leary đã gia nhập công ty này và trở thành trợ lý riêng cho Tony Ryan.

O'Leary bắt đầu sự nghiệp với nghề kế toán thuế, nhưng khi mua và nhanh chóng bán lại quầy báo đầu tiên của mình với lãi to, ông nhận ra mình hợp với nghề mặc cả và thỏa thuận hơn là chuẩn bị các mẫu báo cáo thuế doanh nghiệp. Với nỗ lực quyết tâm cao độ nhằm ngăn chặn thua lỗ và tìm cách giúp Ryanair tồn tại, O'Leary đã đến Mỹ để học hỏi từ hãng hàng không Southwest Airlines.

Khi trở về Ireland, O'Leary đã thuyết phục Ryan cắt giảm số tuyến bay từ 20 xuống còn 5 tuyến, loại bỏ các máy bay chạy động cơ cánh quạt và giảm giá vé áp dụng cho 70% tổng số ghế có sẵn. Đến năm 1992, Ryanair đã hoạt động với một phi đội nhỏ gồm sáu máy bay phản lực, lực lượng nhân viên 350 người và sau cùng cũng tạo ra chút lợi nhuận đầu tiên. Ryanair được tái sinh thành hãng hàng không giá rẻ thực thụ đầu tiên tại châu Âu; họ có thể đã phỏng theo mô hình của Southwest, nhưng chính O'Leary mới là người quyết tâm làm mọi thứ tốt hơn.

Năm 1994, sau khi chứng tỏ bản thân với Ryan, O'Leary được bổ nhiệm làm CEO và được trao tặng 25% cổ phần của hãng. Và đó chính là khởi đầu cho những cuộc đua sau này của Ryanair.

O'Leary – một người với trang phục làm việc chuẩn bao gồm quần jeans, giày da lộn và áo khoác kiểu bóng bầu dục, cùng lối xử sự có thể gọi là lạc quan, lỗ mãng và xấc xược – đã nói về mục tiêu LỚN đơn giản của hãng ông như sau: "Chúng tôi sẽ trở thành hãng hàng không theo lịch trình lớn nhất châu Âu và thực hiện điều đó bằng cách đảm bảo khách hàng luôn mua được giá thấp nhất, được bay an toàn và thường xuyên đến nơi đúng giờ". Rồi ông khoe tiếp với 100% thật thà: "Nhưng đó là tất cả những gì họ nhận được. Không hơn, không kém".

Chỉ với 1.700 nhân viên, Ryanair đang vận chuyển hơn 10 triệu hành khách mỗi năm, con số mà công ty kỳ vọng sẽ tăng gấp ba

lần vào năm 2010, giúp biến Ryanair thành hãng hàng không lớn nhất châu Âu. Để so sánh, một công ty hàng không thông thường phải thuê số nhân viên nhiều gấp tám lần Ryanair để vận chuyển cùng số lượng hành khách.

Trong cuộc phỏng vấn hiếm hoi với Tom Chesshyre của tờ The Times London, khi ông này căn vặn O'Leary rằng tại sao tờ báo của ông luôn nhận được nhiều lời than phiền về dịch vụ khách hàng của Ryanair hơn bất kỳ hãng hàng không nào khác, O'Leary đã trả lời với phong thái khoa trương thường thấy của mình: "Nghe này, chúng tôi quan tâm khách hàng của mình theo cách cơ bản nhất có thể, chúng tôi không lường gạt họ trong mỗi lần bay với chúng tôi". Ông nói thêm: "Tôi không muốn phí thời gian với vài hãng bay lớn nhất định, những kẻ bảo rằng họ sẽ chăm sóc bạn, nhưng lại lừa của bạn 600 hoặc 700 bảng cho gần như mỗi lần bay với họ".

Ngoài vé máy bay giá rẻ, ở Ryanair không tồn tại dịch vụ khách hàng. O'Leary tự hào: "Nếu khách hàng muốn một cốc cà phê, một tách trà hay một gói đậu phộng, họ có thể trả tiền mua chúng. Nếu một chuyến bay bị hủy, chúng tôi sẽ thuê khách sạn cho bạn qua đêm chăng? Không có chuyện đó. Và nếu một chuyến bay bị hoãn, chúng tôi sẽ tặng bạn phiếu giảm giá dùng bữa tại nhà hàng chăng? Cũng không có chuyện đó".

Khi Chesshyre chất vấn O'Leary về những khó khăn mà khách hàng gặp phải khi cố liên lạc với Ryanair, O'Leary liền giải thích lại các câu hỏi. Ông đáp: "Lập trường của chúng tôi rất đơn giản. Chúng tôi không nhận bất kỳ cuộc điện thoại nào… vì khách hàng sẽ giữ bạn trên điện thoại cả ngày dài khủng khiếp. Chúng tôi chỉ tuyển bốn nhân viên vào bộ phận dịch vụ khách hàng. Mọi trường hợp khiếu nại phải được viết thành văn bản, và chúng tôi cam kết sẽ trả lời trong vòng 24 giờ đồng hồ".

O'Leary tuyên bố rằng 70% các lời phàn nàn đến từ những người tiêu dùng muốn được hoàn lại tiền cho những chuyến bay họ không đi. Ông nói với phóng viên: "Quá tệ, chính sách của chúng tôi đã nêu rõ rằng không thay đổi, không chuyển nhượng và không hoàn lại". Nhưng kể cả như thế, ông vẫn nhấn mạnh việc chọn bay trên Ryanair là một món hời. "Ngay cả khi họ phải mua thêm vé thứ hai vì bà họ bị ốm hay không xin nghỉ phép được, thì hành khách vẫn tiết kiệm được tiền".

Đối với một người từ chối sử dụng e-mail và gọi chúng là "rác rưởi", có lẽ bạn sẽ không bất ngờ khi biết rằng O'Leary đã cho hủy

buổi tiệc Giáng Sinh của công ty để gia tăng lợi nhuận, bỏ các bữa ăn trên máy bay vì "vị của chúng dở tệ" và tính phí 100 đô-la cho mỗi đơn đăng ký dự tuyển làm phi công. Ông biện minh cho thông lệ đó như sau: "Hãy nhìn xem, chúng tôi nhận đến hàng nghìn đơn ứng tuyển cho vị trí phi công, bao gồm cả những đứa nhóc trời đánh mới 16 tuổi và thậm chí còn chưa có bằng lái xe; ấy thế mà chúng tôi phải phân loại chúng. Vậy bắt họ trả phí thì đã sao?"

Thế nhưng Ryanair lại không có nạn quan liêu.

Không hề!

Loại bỏ thói quan liêu

Sau khi truyền đạt một bài giảng đặc biệt sâu sắc, cố giáo sư triết học và tác giả sách Morris Cohen đã phải đối diện với một sinh viên trẻ đang nức nở: "Thầy đã trút bỏ mọi điều em từng tin tưởng ra khỏi tâm trí em mà chẳng bù đắp lại gì cả". Giáo sư Cohen nghiêm khắc trả lời: "Một trong mười hai kỳ công của Hercules[24] là dọn sạch chuồng ngựa, nhưng chàng không hề được yêu cầu phải làm đầy lại chúng".

[24] Hercules là vị anh hùng trong thần thoại Hy Lạp cổ, là con trai của thần Zeus, vua của các vị thần ngự trị trên đỉnh Olympus. Tên tuổi của chàng gắn liền với 12 kỳ công hiển hách, tượng trưng cho sức mạnh chinh phục thiên nhiên của con người thời xưa. Trong số 12 kỳ công, Hercules phải dọn sạch chuồng gia súc của Augeas.

Tôi tin rằng những trang đầu chương này đã giúp làm "sạch chuồng ngựa" của bất kỳ khuynh hướng quan liêu nào. Ngoài ví dụ về Hercules, tôi cảm thấy có nghĩa vụ phải cung cấp đến bạn các gợi ý hành động – tức những chỉ dẫn để một tổ chức thật sự loại bỏ được thói quan liêu.

Hầu hết những công ty lọt vào danh sách cuối cùng để đưa vào quyển sách này đều do những người phản đối thói quan liêu một cách triệt để và vĩnh viễn thành lập (như The Warehouse, Nucor, SRC, IKEA, World Savings), thế nên họ chưa bao giờ phải đối mặt với việc xóa bỏ nó. Ngoài ra, do nhu cầu kinh tế, nên một số ít doanh nghiệp còn lại (như Lantech, Ryanair và Yellow) cũng buộc phải dứt khoát từ bỏ cấu trúc nhiều lớp cồng kềnh. Thật ngạc nhiên khi chứng kiến các cấu trúc quan liêu kém năng suất bị triệt tiêu nhanh chóng ra sao khi tài khoản ngân hàng trống rỗng.

Giải pháp giảm thiểu thói quan liêu của IKEA chính là giẫm bẹp

nó trước khi nó bắt đầu lây nhiễm vào các phòng ban trong quá trình công ty phát triển. Ingvar Kamprad cho biết: "Những gánh nặng tư tưởng, nỗi lo sợ và sự miễn cưỡng nhận trách nhiệm từ quá khứ là mầm mống nảy sinh thói quan liêu. Sự do dự sẽ tạo ra nhiều số liệu hơn, nhiều nghiên cứu hơn, nhiều ban bệ hơn và cũng nhiều thói quan liêu hơn. Quan liêu làm phức tạp và tê liệt mọi thứ!". Ông quả không phải là người dung thứ cho sự lãng phí. Nhân viên tại IKEA và tất cả các công ty năng suất cao khác cũng chia sẻ cùng triết lý này.

Kamprad đã thể chế hóa công tác triệt phá các hệ thống cấp bậc phức tạp trong doanh nghiệp. Kent Nordin nói: "Chúng tôi vẫn duy trì cái gọi là 'Tuần lễ chống quan liêu', đó là khoảng thời gian mà các giám đốc phải thoát khỏi ranh giới an toàn và ít người lui tới của họ trong văn phòng công ty, để xuống thực địa và lăn xả vào mọi việc tại một cửa hàng IKEA trọn một tuần lễ".

Ông nói tiếp: "Ít nhất một tuần mỗi năm, mọi người phải đến làm việc trong một cửa hàng. Và đó có thể là bất kỳ công việc gì như đẩy xe hàng, sắm vai nhân viên thu ngân, bán hàng hay bất kỳ việc gì khác bạn làm được".

Nhưng có một cảnh báo. Nordin nói thêm: "Tất cả các giám đốc phải có mặt tại đó vào dịp cuối tuần, tức khoảng thời gian mà các cửa hàng bận rộn nhất, tràn ngập các thể loại khách mua sắm: từ những đứa trẻ gào khóc cho đến các cặp đôi cãi vã. Chỉ đăng ký làm việc vào ngày thứ Hai và ra về vào chiều thứ Năm là không đủ. Bạn phải có mặt tại đó khi không khí nóng lên". Người sáng lập IKEA đã lập ra chương trình này, vì theo Nordin giải thích: "Bởi ông ấy phát khiếp thói quan liêu. Ông ấy rất sợ cảnh những người ra quyết định mất kết nối với phần còn lại".

Mặt khác, vị CEO có lối nói chuyện thẳng thắn của Yellow Corp., Bill Zollars, lại phát hiện thấy một bộ máy quan liêu vụng về khi được tuyển mộ cho một nhiệm vụ đặc biệt: hồi sinh lại gã khổng lồ ì ạch từng nhiều lần quỵ ngã trước nghịch cảnh. Zollars đã đồng ý hé lộ tám bước hành động mà ông tin sẽ "thổi bay" một bộ máy quan liêu, và cho phép tôi chia sẻ tại đây.

Tám bước tiêu diệt tận gốc thói quan liêu

"Thay đổi mọi thứ nhanh nhất có thể (có nghĩa là luôn nhanh hơn tốc độ bạn nghĩ mình có thể)". Một trong những đặc điểm chung của các doanh nghiệp có năng suất cao đó là khi quyết định làm việc gì, họ sẽ làm điều đó nhanh chóng và dứt khoát. Lãnh đạo tại

các doanh nghiệp cực kỳ hiệu quả đều đồng tình rằng những thay đổi chậm chạp, vụng về sẽ khiến mọi người tê liệt vì lo sợ suốt hằng tuần hay thậm chí hằng tháng. Việc chờ đợi kết cục sẽ đau đớn hơn gấp bội so với việc hành động nhanh chóng để đạt kết quả như mong muốn. Bất kỳ nhà quản lý nào tin rằng một tổ chức có thể tự khắc phục đều chỉ đang ảo tưởng.

"Hãy chọn đúng người nhập hội". Một nhà lãnh đạo hay quản lý luôn phải nhanh chóng xác định được ai tin tưởng, ủng hộ và sẽ hết lòng tranh đấu cho đích đến đã chọn. Những người làm việc phản lại mục tiêu phải bị loại bỏ. Các nhà quản lý phải nhận ra một sự thật tàn nhẫn: bất kỳ ai không chủ động ủng hộ hướng đi đã định đều sẽ phá hoại nó, dù hữu ý hay vô thức.

"Loại trừ các tòa tháp chức năng riêng lẻ và xây dựng những đội nhóm liên chức năng". Đến khi nào các phòng ban riêng biệt vẫn đứng lẻ loi như những tòa tháp ủ thực phẩm bất khả xâm phạm trên thảo nguyên Kansas, thì nỗ lực chính của những người bên trong sẽ là bảo vệ pháo đài của họ khỏi bị tấn công. Công ty phải thay đổi tư duy của những người khư khư bảo vệ các tòa tháp – tức đế chế riêng của họ. Và nếu nỗ lực ấy thất bại, hãy thay thế họ bằng những người sẵn sàng tập trung xây dựng các đơn vị kinh doanh có năng suất cao hơn.

"Phân quyền để tạo tinh thần doanh chủ". Theo mô tả của Zollars, điều này giống như bạn đang đưa quyết định đến gần hơn với khách hàng và xa khỏi "Cung điện Phép màu" – tức trụ sở chính. Ví dụ, vào năm 1998, Yellow đã giới thiệu một dịch vụ mới mang tên Exact Express (tạm dịch: Tốc hành chính xác) với lời hứa hẹn sẽ giao một kiện hàng trong khoảng thời gian một tiếng đồng hồ. Ma lực của lời mời gọi này chính là nếu khách hàng không hài lòng về chất lượng dịch vụ vì bất cứ lý do gì – kể cả những lý do không đâu như không ưa vẻ mặt của người giao – họ đều có thể quyết định không trả tiền.

Sản phẩm này hóa ra lại thành công vượt bậc, bất chấp những cằn nhằn trong nội bộ. Vài kẻ quan liêu còn sót lại đã dự đoán công ty sẽ phá sản vì mọi người đều muốn than phiền hòng được hưởng dịch vụ miễn phí. Nhưng không, theo lời Zollars, những khoản thất thu là vô cùng nhỏ nếu so với hàng triệu đô-la doanh số cộng thêm từ sáng kiến Exact Express.

Bằng cách chuyển quyền quyết định xuống cấp độ khách hàng thay vì một bộ phận toàn những nhân viên bàn giấy chuyên mặc cả, một bộ phận khác của bộ máy quan liêu đã bị loại bỏ.

“San phẳng tổ chức để gia tăng độ phản hồi với khách hàng và những người khác trong công ty”. Thử nghiệm đơn giản sau đây là cách rất hiệu quả để kiểm tra xem tổ chức có đang phình to quá hay không: Khi muốn gọi cho ai đó trong doanh nghiệp – có thể là một trưởng bộ phận, quản lý, chủ doanh nghiệp hay CEO – hãy lưu ý xem nỗ lực của bạn có vấp phải vô số “lính gác cổng” ở nhiều cấp độ khác nhau hay không. Nếu đúng như thế, thì nhiều khả năng bạn đã lọt vào một công ty muốn ngăn chặn mọi sự tiếp xúc đến các sếp. Và nếu sếp đã muốn ẩn nấp, thì vô số người khác cũng thế. Yellow đã giải quyết vấn đề này bằng cách san phẳng tổ chức từ tám xuống năm cấp bậc.

Khi vị sếp lập tức phản hồi lại khách hàng hay đồng nghiệp của mình, thì sân khấu đã được dành sẵn cho việc cải thiện năng suất. Khả năng tiếp cận người đứng đầu tại các doanh nghiệp năng suất cao – như Dan DiMicco, người luôn trả lời các cuộc điện thoại của mình, Michael O’Leary, người luôn tự gửi fax hay Bill Zollars, người luôn trả lời e-mail cá nhân – sẽ gửi đi khắp tổ chức một thông điệp đanh thép rằng những ngày tháng tung hoành của bộ máy quan liêu đã kết thúc.

“Tạo niềm đam mê trong đội ngũ: lãnh đạo bằng tấm gương trực quan, thể hiện với nhân viên rằng bạn quan tâm – rất nhiều!”. Niềm đam mê của một nhà lãnh đạo được thể hiện qua việc Michael O’Leary đích thân thu vé bay chiết khấu và dỡ hành lý cho khách bay, Bill Zollars không ngừng đi khắp nơi suốt cả năm để lan tỏa thông điệp và đích thân chủ tịch Pat Lancaster bay đến khắc phục vấn đề của khách hàng. Nếu chính các giám đốc không tích cực dẫn đầu, thì việc đòi hỏi bất kỳ nhân viên nào cống hiến vì mục tiêu nâng cao năng suất doanh nghiệp cũng chỉ là lợi dụng sự cả tin của họ. Nhân viên phải tận mắt chứng kiến niềm đam mê từ các lãnh đạo của họ.

“Tạo dựng và củng cố văn hóa hiệu suất cao”. Đối với công nhân Mỹ, câu trả lời thường được họ sử dụng để đáp lại câu hỏi: “Anh thế nào, khỏe không?” luôn thể hiện sự đè nén: “Vẫn thế, chẳng khác mọi ngày là mấy”. Nhưng đây tuyệt đối không phải là câu trả lời bạn sẽ nhận được tại những môi trường đầy trách nhiệm như Nucor, SRC, Lantech, The Warehouse hay Ryanair. Cấp lãnh đạo của các công ty đó biết rõ trách nhiệm đặc biệt thuộc về họ để tùy ý sử dụng mọi công cụ, hoặc sáng tạo ra cái mới nếu cần nhằm duy trì bầu không khí sôi nổi này. Công thức của Zollars là: ghi nhận, thăng chức và tham lam.

“Xem xét mọi quyết định từ góc độ ‘Liệu nó có giúp ích cho khách

hàng không?' và 'Liệu nó có mang tiền về cho chúng ta không?'. Nếu không, thì đó chính là sự quan liêu. Hãy bắn hạ nó ngay!" Chúng tôi khám phá ra quan niệm chung tại tất cả các công ty năng suất cao luôn gắn kết với nhiệm vụ san phẳng các cấu trúc cấp bậc. Họ đã đưa hai câu hỏi trên vào thể chế và luôn hỏi chúng trước khi đưa ra bất kỳ quyết định nào.

Phải chăng nạn quan liêu là biểu hiện của suy nghĩ "Của ta hơn của người"?

Có một sự đối lập giữa cảnh xa hoa cùng bộ máy quan liêu nhiều tầng lớp tại các công ty tầm thường với những điều chúng tôi nhận thấy tại các công ty mình nghiên cứu, và sự đối lập đó ấn tượng đến nỗi nó dấy lên một câu hỏi cuối cùng cho đề tài này.

Tại sao mọi nhà quản lý, chủ doanh nghiệp hay CEO có thể chi tiền cho cảnh trí sang trọng, trụ sở chính của doanh nghiệp cùng những đặc quyền đầy phô trương, mà lại dựng nên hoặc dung thứ cho các cơ chế báo cáo chậm chạp? Đây không phải lần đầu một nhà quản lý, chủ doanh nghiệp hay CEO đọc được rằng bộ máy quan liêu sẽ làm giảm năng suất của doanh nghiệp.

Sẽ có vài câu trả lời khả dĩ. Tuy nhiên, do tâm lý học hành vi (bạn cũng biết rồi đấy) không thuộc phạm vi năng lực chuyên môn của tôi, nên tôi sẽ dằn lòng và kiềm chế bản thân với chỉ hai câu hỏi sau: "Phải chăng những kẻ này có nhu cầu ngấm ngầm lớn hơn những người khác?" (Tất nhiên, tôi đang nói về các tòa nhà và thói quan liêu), và "Liệu các nữ quản lý và nữ CEO có nhu cầu tương tự hay không?"

Các công ty năng suất cao đã chứng minh cho tuyên bố Ít hóa nhiều bằng cách không ngừng phấn đấu triệt tiêu thói quan liêu, nhằm hướng tất cả tài nguyên của họ đến các mục tiêu sản xuất nhiều hơn, phục vụ nhiều hơn và bán ra nhiều hơn.

Một khi ai đó tận lực với nhiệm vụ tiêu diệt thói quan liêu, đó chính là thời điểm để ta tiếp bước các công ty năng suất cao khác và gửi một tuyên bố quan trọng đến toàn doanh nghiệp về cam kết mới đối với năng suất.

Và tuy không ai tán thành việc "xử quyết" công khai, nhưng họ sẽ truyền thông điệp này khắp tổ chức.

5

NHANH CHÓNG LOẠI BỎ CÁC GIÁM ĐỐC VÀ QUẢN LÝ KHÔNG PHÙ HỢP

Nếu bạn chưa bị sa thải với sự nhiệt tình, bạn sẽ bị sa thải với sự nhiệt tình.

– Vince Lombardi

"Anh nghĩ công ty đang cần nhất điều gì?", đó là câu hỏi đầu tiên ban giám đốc Yellow Corp. ném cho vị tân CEO Bill Zollars.

"Những màn xử quyết công khai[25]!", Zollars đáp.

[25] Nguyên văn: public hangings – nghĩa gốc là các cuộc xét xử và treo cổ công khai trong những ngày đầu của nước Mỹ độc lập. Ở đây, tác giả ngụ ý nói đến quyết định loại bỏ các nhân vật quan trọng trong công ty và công bố cho toàn thể nhân viên cùng biết.

Ngày nay, khi hồi tưởng lại khoảnh khắc đó, Zollars nói rằng lúc ấy ông cảm nhận được sự hoảng loạn và hơi thở gấp gáp của cả phòng. Tất cả mọi người như đang tự hỏi: "Ôi Chúa ơi, sao chúng ta lại đưa gã này đến đây?".

"Xử quyết công khai?"

"Phải, xử quyết công khai!"

Bill Zollars mới chuyển từ công ty Ryder Truck, bang Florida đến Overland Park, bang Kansas với hy vọng xoay chuyển vận mệnh của công ty và quyết biến nó thành một công ty vô cùng thành

công và đạt năng suất cao. Nhưng ngay sau khi đến nơi và tìm hiểu mọi thứ, ông nhận ra mình phải hành động quyết liệt mới hoàn thành được mục tiêu này. Yellow, công ty chuyên chở vĩ đại một thời, đang vấp phải rắc rối nghiêm trọng.

Một công ty lạc lối

Do thuộc về một xã hội từ lâu đã quen "muốn gì được nấy, muốn lúc nào được lúc ấy" nên đa số mọi người cứ cho rằng mọi thứ sẽ kết thúc một cách thần kỳ như vốn dĩ phải thế, mà ít chịu suy nghĩ xem làm thế nào điều đó lại xảy ra. Mọi thứ chúng ta ăn, sử dụng và chạm tới trong đời sống hằng ngày đều từng là hàng vận chuyển tại một thời điểm nào đó. Và hầu như mọi hàng hóa đều được vận chuyển bằng xe tải. (80% tổng số hàng vận chuyển tại Mỹ di chuyển bằng xe tải, trong khi 20% còn lại được chia đều theo đường hàng không, đường thủy và đường sắt).

Yellow ra đời vào năm 1915 khi Cleve Harrell mở dịch vụ ta-xi tại thành phố Oklahoma để đưa đón các binh sĩ giữa ga tàu hỏa và căn cứ quân sự hẻo lánh. Với nỗ lực tự làm mình khác biệt so với những chiếc ta-xi sơn đen khác, ông đã sơn chiếc xe duy nhất của mình bằng màu vàng tươi rói. Tuy bị các đối thủ cười nhạo là "ta-xi quả chuối", nhưng ông đã nhanh chóng phát triển thành ba chiếc xe từ một chiếc ban đầu; thậm chí còn có truyền thuyết kể rằng: John Hertz, nhà sáng lập của hãng Yellow Cab & Hertz[26], đã mượn ý tưởng sơn xe ta-xi màu vàng từ chính Cleve Harrell.

[26] Vào đầu thế kỷ XX, tại thành phố New York, ngành kinh doanh ta-xi ngày một phát đạt do nhu cầu tăng cao. Trong đó, Yellow Cab & Hertz là hãng đầu tiên sơn xe ta-xi màu vàng, và đây liền trở thành một ý tưởng đột phá. Đến năm 1967, chính quyền New York quy định tất cả xe ta-xi trong thành phố đều phải sơn màu vàng.

Với mong muốn mở rộng hãng ta-xi non trẻ của mình, Harrell đã mời anh trai ông đầu tư vào doanh nghiệp. A.J. là thành viên đầu tiên trong gia đình định cư tại Oklahoma. Sau chuyến tham quan triển lãm Hội chợ Thế giới năm 1904 tại Saint Louis, ông đã quyết định tìm kiếm vận may tại miền Viễn Tây. Ông không bao giờ đi xa hơn thành phố Oklahoma, lúc bấy giờ là một thị trấn hoang sơ, khắc nghiệt nhưng tuôn đầy dầu mỏ và cơ hội.

Được cựu "sử gia" Kent Politsch của công ty mô tả như "kẻ keo kiệt nhất từng sống trên đời", A.J. tuyên bố ông có thể làm ra tiền với bất cứ thứ gì. Nhờ gặp thuận lợi trong các thương vụ mạo hiểm

như buôn ngựa, kinh doanh xe la kéo, khoan dầu và chăn nuôi gia súc, ông cùng em trai mình đã trở thành đồng sự (chia lãi đồng đều) và thành lập Công ty Ta-xi và Quá cảnh Yellow (tức Yellow Cab and Transit Company).

Hai anh em thỏa thuận Cleve sẽ điều hành mảng dịch vụ ta-xi và quản lý hoạt động, trong khi A.J. tập trung vào mảng vận tải và chuyên chở hàng hóa. Mọi thứ diễn ra tốt đẹp cho đến khi hai anh em có một trận cãi vã. Tuy không ai chịu hé môi và tiết lộ nguyên nhân tranh cãi là gì (dù mọi suy đoán tập trung quanh một người phụ nữ), nhưng rồi hai người đã chia đôi công ty: Cleve lấy mảng kinh doanh ta-xi, còn tuyến vận tải thuộc về A.J. ranh mãnh. Cả hai không còn nói chuyện với nhau nữa. Cho dù họ tranh cãi về điều gì thì cũng tệ đến nỗi nhiều năm về sau, đến tận khi Cleve qua đời, hai người vẫn chưa một lần mở lời với nhau. A.J. đã tỏ lòng tôn trọng đến gia đình em trai mình bằng cách lái xe ngang nhà thờ, hạ cửa kính nửa chừng và nói lời chia buồn.

Thời điểm đó chưa có công ty chuyên chở lớn và uy tín nào. Xe tải chỉ là một phát minh mới và đường sá dành cho chúng vẫn chưa có nhiều. Về cơ bản, các công ty vận chuyển hàng hóa thường là những doanh nghiệp kiểu gia đình mọc lên tại các thị trấn và thành phố trên khắp nước Mỹ.

Giữa thập niên 1940, A.J. Harrell đã phát triển công ty với doanh thu thường niên 3 triệu đô-la và 600 nhân viên. Khi bước vào tuổi lục tuần, do sức khỏe suy giảm và càng ngày mất hứng thú với việc điều hành kinh doanh, ông đã bán lại công ty cho Arlington W. Porter, một nhà đầu tư đến từ New York. Arlington đã tiến hành mở rộng quy mô, đồng thời thâu tóm những đối thủ nhỏ đang nguy khốn và rút ruột công ty, cũng như tham gia vào những phi vụ mà các CEO "kẻ cướp" quỷ quyệt, đầy tham vọng hồi cuối thập niên 1990 đầu 2000 vẫn tự hào.

Trong một động thái trước đó, hắn đã chuyển quyền sở hữu tất cả xe tải của công ty (dưới thời Harrell, quyền sở hữu này luôn được trả bằng tiền mặt) cho một công ty con và thế chấp hết thảy. Thay vì sở hữu những chiếc xe tải, giờ đây công ty phải thuê lại chúng. Bảng cân đối kế toán chính thức của Yellow không phản ánh các khoản nợ, và thay vì sử dụng tiền thu được để phát triển kinh doanh, hắn lại bỏ túi riêng hàng trăm nghìn đô-la. Trò hề của hắn hẳn đã đủ dẫn đến sự thất bại tức thời cho công ty, nhưng hắn vẫn có thể tiếp tục chơi đùa trong vài năm vì phấn khích trước việc ban hành Đạo luật Cao tốc Liên bang, cho phép kết nối mọi thành phố trên khắp nước Mỹ cùng hơn 50 nghìn công dân bằng các con

đường cao tốc. Dư luận cho rằng chương trình đường cao tốc liên bang mới sẽ trở thành món lợi lớn cho các công ty vận chuyển bằng xe tải.

Năm 1948, Porter đột ngột qua đời và người vợ góa của hắn đã chuyển giao công ty cho vài người bạn chí cốt. Đến năm 1952, do những quyết định tồi tệ, ghi ghép sổ sách bê bối và những kế hoạch không tưởng, họ đã buộc công ty phải tìm đến luật bảo hộ phá sản. Thay vì nhận được của trên trời rơi xuống như mong đợi, người vợ góa của Porter phải chịu cảnh trắng tay, còn công ty thì nợ nhà cung cấp và Chính phủ hàng triệu đô-la, cũng như bị trao vào tay những kẻ được ủy thác.

George Powell, một chủ ngân hàng tại thành phố Kansas từng có năm năm kinh nghiệm điều hành một công ty vận chuyển bằng xe tải, khi biết đến vấn đề của Yellow đã nhanh chóng tập hợp một nhóm các nhà đầu tư và đề nghị cho Yellow vay một khoản 750 nghìn đô-la để trả nợ, đổi lại họ sẽ sở hữu cổ phần. Phiên tòa giải quyết vụ phá sản đã chấp thuận đề nghị đó và Powell cùng con trai lên tiếp quản công ty. Cha con nhà Powell lập tức tống khứ ban quản trị cũ, xóa sổ những công ty con từng được dùng để che giấu quỹ kế tài chính của Porter & Company's, bắt đầu bảo trì bãi đỗ xe, khôi phục lại lịch trình chính xác và ưu tiên vận chuyển đường dài. Với nguồn vốn hoạt động đủ cho mười tháng, cả nhóm đã kiếm được chút lợi nhuận đầu tiên sau bốn tháng.

Trong 30 năm tiếp theo, gia tộc Powell đã dẫn dắt công ty đi từ thành công này đến thành công khác, tăng trưởng doanh thu từ 7 triệu đô-la lên đến hơn 2 tỉ đô-la và sau cùng là cổ phần hóa công ty. Tuy không có ý hạ thấp những đóng góp của gia đình Powell, nhưng tôi cũng phải chỉ ra rằng sau khi dọn dẹp mớ hổ lốn vừa mua lại, họ đã quyết định tập trung vào duy nhất mảng vận chuyển đường dài và chỉ chạm ngõ thị trường chứng khoán để gây vốn lưu động, do vậy công việc của họ tương đối dễ dàng. Giá cước chuyên chở được Ủy ban Thương mại Liên bang ấn định, và đến khi nào công ty vẫn giữ chi phí thấp hơn doanh thu, thì lợi nhuận của họ sẽ luôn được đảm bảo.

Rắc rối chỉ hiển hiện vào năm 1980 khi Chính phủ Mỹ công bố chấm dứt việc bãi bỏ quy định đối với ngành vận chuyển bằng xe tải. Yellow đã trải qua hơn một thập niên đầy bất trắc. Những đối thủ chi phí thấp và phi nghiệp đoàn dần phá hủy doanh thu và cả công ty, vốn khi đó đang được chèo lái bởi người cháu George Powell (đời thứ ba) – ông đã cố thử đủ mọi cách, và cuối cùng áp dụng hết mớ lý thuyết quản lý hổ lốn trong sách vở hòng đảo

ngược vận mệnh đang trên hồi suy vong của họ, nhưng tất thảy đều vô hiệu. Năm 1995, sau nhiều năm thua lỗ đáng xấu hổ, George Powell quyết định từ chức. Năm 1996, công ty tuyển mộ A. Maurice Myers làm tân CEO. Myers đã có công dẫn dắt hãng hàng không America West Airlines thoát khỏi nguy cơ phá sản và trước đó cũng chèo lái Aloha Airlines vượt qua rắc rối nghiêm trọng để vươn lên dẫn đầu thị trường Hawaii với thị phần đạt hơn 60%. Chỉ vài tháng sau khi gia nhập công ty, Myers đã được bổ nhiệm làm chủ tịch tập đoàn và tìm kiếm một CEO mới để tiếp quản triều đại Yellow đang lâm vào khó khăn nghiêm trọng. Nhân vật đó chính là Bill Zollars.

Dưới sự lãnh đạo của Zollars, chỉ trong vài năm ngắn ngủi, Yellow đã có những bước tăng trưởng ấn tượng trong mọi thước đo năng suất của ngành kinh doanh vận chuyển, bao gồm: số lần cập bến mỗi giờ, số tấn hàng trên mỗi máy kéo hằng năm, phục vụ đúng hẹn, số ngày quá cảnh được giảm thiểu và độ hài lòng của khách hàng. Ngày nay, Yellow đã trở thành gã khổng lồ trong ngành chuyên chở với 3,5 tỉ đô-la doanh thu thường niên, một con số đáng hãnh diện khi vượt hơn hai đối thủ Consolidated Freight và Roadway gần 50%.

Zollars cho rằng nếu một chủ doanh nghiệp, một nhà quản lý, một trưởng bộ phận hay một CEO mới quyết tâm thay đổi doanh nghiệp, thì người đó phải dõng dạc gửi đến tất cả mọi người trong tổ chức một thông điệp rằng: mọi thứ sẽ thay đổi. Câu ẩn dụ ấn tượng "xử quyết công khai" của ông đã giúp truyền đi thông điệp ấy. Ông nói: "Bạn phải nhanh chóng loại bỏ khỏi công ty những người không phù hợp với điều bạn đang cố gắng đạt được".

Lee Iacocca đã đặt một tấm biển cảnh báo đằng sau bàn làm việc của ông tại hãng Chrysler với nội dung: ĐÒN ROI SẼ TIẾP TỤC CHO ĐẾN KHI NÀO CHÍ KHÍ CẢI THIỆN. Chất kịch tính bùng nổ đằng sau những từ ngữ không phù hợp này báo cho mọi người biết họ phải tuân theo cương lĩnh hoặc ra đi. Giống như Iacocca, Zollars đã khởi đầu với một thông điệp "xử quyết công khai" gây chú ý và tiến lên từ đó. Ở con người này không có sự thiếu quyết đoán.

Nhà quản lý phải đối mặt với những sự thật cơ bản nếu nghiêm túc trong việc xây dựng một văn hóa năng suất mới. Tăng năng suất sẽ là nhiệm vụ không tưởng nếu một số giám đốc và nhà quản lý thậm chí không hề biết đến hoặc có ý phá rối công cuộc chinh phục mục tiêu LỚN của chủ doanh nghiệp, nhà quản lý hay CEO.

Tiến sĩ Linda Trevino đã nuốt nước bọt một cách khó nhọc khi lần đầu tiên nghe đến cụm từ "xử quyết công khai". Nhưng là giáo sư ngành đạo đức học kiêm chủ tịch khoa Quản trị và Tổ chức tại trường Đại học Smeal trực thuộc Đại học bang Pennsylvania, tiến sĩ Trevino cơ bản vẫn đồng tình với Zollars. Bà cho rằng khi đã được ủy thác để thay đổi một tổ chức, thì người thừa hành chỉ có chút cơ hội nhỏ nhoi nhằm loại bỏ những người không đồng tình với hướng đi mới hoặc không có các bộ kỹ năng cần thiết. Bà giữ vững quan điểm rằng một giám đốc mới chỉ có quãng thời gian êm đẹp không quá sáu tháng để loại bỏ những người cần được thay thế và tập hợp một đội ngũ mới toàn những thành viên "hạng A".

Bà nói: "Khi ai đó quyết tâm nâng cao năng suất cho một tổ chức, họ nên tự đặt ra cho mình vài câu hỏi. Các câu hỏi đầu tiên sẽ là 'tôi suy nghĩ gì về tương lai của doanh nghiệp này' và 'chiến lược của tôi sẽ là gì'. Sau đó người quản lý phải xem xét nguồn nhân lực và xác định liệu họ có những con người phù hợp để góp phần xây dựng và triển khai định hướng mới hay không". Nếu không, thì tiến sĩ Trevino tin rằng "việc thay đổi và dứt bỏ họ là tuyệt đối đúng đắn".

Bà nhấn mạnh: "Ai cũng biết rằng việc chuyển đổi văn hóa công ty khó hơn nhiều so với quay đầu một chiếc xe tải mà không có dầu phanh. Nếu thật sự muốn tạo sự khác biệt, bạn phải phát đi một tín hiệu mạnh mẽ rằng mọi thứ đang thay đổi. Có một cách để làm điều đó là thay đổi nhân sự cấp cao. Hiển nhiên, cấp bậc của người ra đi càng cao thì sẽ càng có nhiều người nhận ra".

Nhưng bà cũng đưa ra một lưu ý cảnh báo: "Nhà quản lý nào đang dự tính thay đổi những nhân sự quan trọng phải chuẩn bị sẵn một sáng kiến chiến lược lớn lao. Và họ phải sẵn sàng giải thích thành thật với mọi người điều gì đã xảy ra và tại sao lại thế và ai sẽ dẫn dắt hay định hướng cho nỗ lực của họ".

Bill Zollars đã hành động dứt khoát nhằm lấp các vị trí mới bị bỏ trống bằng những người cam kết chia sẻ mục tiêu LỚN của ông. Sau đó, ông bắt đầu một năm trời nỗ lực không mệt mỏi, thuyết phục mọi người chung tay vì giấc mơ biến đổi Yellow từ một công ty vận chuyển bằng xe tải trở thành doanh nghiệp chuyên cung cấp giải pháp vận chuyển thật sự tập trung vào khách hàng.

Yellow Corp., Ryanair, IKEA, The Warehouse, SRC, Lantech, World Savings và Nucor là những công ty tán thành phương thức như sau: "Nếu bạn không muốn là thành viên tham gia vào văn hóa

của chúng tôi, nơi đây sẽ không dung chứa bạn". Các công ty này không hề do dự trút bớt gánh nặng từ các giám đốc và nhà quản lý vốn không chịu chia sẻ và thể hiện sự ủng hộ nhiệt thành cho mục tiêu LỚN.

Nhiều nhà quản lý quá nhút nhát để đóng vai "đao phủ"

Do bản thân miễn cưỡng trong việc thải hồi các giám đốc và nhà quản lý cùng hội cùng thuyền nhưng thiếu khả năng biến đổi công ty thành một tổ chức năng suất cao hùng mạnh, nên nhiều doanh nghiệp đã mắc kẹt trong vũng lầy "vẫn như cũ". Khi được hỏi vì sao họ vẫn dung thứ cho sự bất tài của hàng ngũ điều hành, đa số đều gật đầu vẻ hiểu biết và đưa ra câu trả lời đại ý như sau: "Bạn không thể sa thải ai nữa. Họ sẽ kiện bạn đấy!".

Thế nên tại nhiều doanh nghiệp, việc kinh doanh vẫn diễn ra như bình thường, tức vẫn kém năng suất như thường lệ. Thay vì sa thải các giám đốc và nhà quản lý đáng ra phải bị "xử quyết" từ lâu, thì các lãnh đạo chỉ biết giương mắt ngó đối thủ ngày càng đạt năng suất cao hơn. Họ nhận thấy cuộc cạnh tranh đang đến hồi quyết liệt và tự hỏi giải pháp màu nhiệm nào đã tránh né họ.

Một câu chuyện gần đây được đăng trên tờ Harvard Management Communication (tạm dịch: Thư tín Truyền thông Quản trị Harvard), với tiêu đề Đôi khi bạn phải sa thải người khác đã kể về một vụ sa thải không như mong đợi. Có lẽ nó sẽ giúp giải thích tại sao nhiều giám đốc lại đờ người ra khi cần sa thải nhân viên.

Tác giả viết: "Một quản lý bán hàng tại một công ty toàn quốc đã trở thành đối tượng bị khiếu nại về tội quấy rối tình dục tại bốn văn phòng khác nhau. Để bảo vệ uy tín, công ty đã [tiến hành] điều tra triệt để và phát hiện ra vô số bằng chứng chống lại ông ta. Vị chủ tịch công ty triệu tập đương sự đến để sa thải ông ta. Nhưng do ngại không muốn nhắc đến lý do sa thải thực chất, nên vị chủ tịch đã buột miệng: 'Bernie này, chúng tôi nghĩ đã đến lúc ông nên nghỉ hưu'. Vị sếp có lẽ tin rằng mình vừa mở đường cho người quản lý rời công ty mà vẫn giữ được thể diện. Nhưng ông đã lầm. 'Thay vì làm điều đúng đắn vì nguyên nhân chính đáng, ông đã tự đặt mình vào thế sai trái với lời cáo buộc phân biệt tuổi tác. Công ty phải tiêu tốn rất nhiều mới thoát khỏi vụ này', Jeff Pasek, luật sư lao động thuộc hãng luật Cozen & O'Connor tại Philadelphia, cũng là người nhận bào chữa vụ kiện này, cho biết".

Đến khi câu chuyện này lan truyền và bị cánh nhà báo thêu dệt thành nhiều phiên bản khác nhau, khi các luật sư của bên nguyên

và phòng ban nhân sự cố gắng đề cao tầm quan trọng của họ, thì các nhà quản lý mới bắt đầu tin vào giai thoại về cánh luật sư lượn vòng như lũ kền kền phía trên các xác chết bên đường, sẵn sàng lao xuống và kiện họ mỗi khi họ sa thải ai đó. Nhưng kỳ thực không phải vậy.

Trong câu chuyện trên, thủ phạm thực chất chính là một vị sếp nhu nhược đến nỗi không thể nói lên sự thật, một nhà lãnh đạo muốn vào vai một cậu bé ngoan (trong khi chúng ta đang nói đến quấy rối tình dục cơ đấy, lạ chưa!). Đó là lý do tại sao công ty phải nhờ người xóa sạch vết nhơ đó. Hãy dành ít phút để nghĩ về cơ hội bị đánh mất. Ông ấy đáng ra có thể được xem như một người thực thi trung thành các quy tắc xử sự nhất định trong công ty (chúng như tiếng trống giục giã liên hồi trong mỗi công ty để đảm bảo mọi người thấm từng lời từng chữ) nhưng vì không đủ dũng cảm để xuống tay xử quyết, nên cuối cùng ông không khác gì một tên ngốc. Vị CEO nhu nhược này không can tội phân biệt đối xử, mà can tội không dám hành động trước một tình huống đối đầu khó khăn. Vị CEO biết mình định nói gì, nhưng khi mở miệng, ông lại nói đến một điều khác.

Tiến sĩ Trevino nhận xét rằng một người thường dễ viện cớ cho việc sợ phải nói thẳng bằng cách thanh minh rằng họ "không thể làm thế" hoặc "không được phép làm thế". Bà nói thêm: "Ngay cả các sinh viên cao học của tôi cũng ngạc nhiên khi biết nước Mỹ chúng tôi áp dụng nguyên tắc thuê lao động 'hợp lòng nhau': trừ khi cá nhân đó là thành viên của nhóm người được bảo vệ (dựa theo tuổi tác, tôn giáo hoặc sắc tộc) và chứng minh được nguyên nhân kỳ thị là do địa vị giai cấp, thì lập luận của họ sẽ không có cơ sở. Thực ra, tòa án luôn có chút du di cho những vụ kiện sa thải không thỏa đáng".

Đa số mọi người sẽ thú nhận với bạn rằng sa thải ai đó là điều tồi tệ nhất mà họ từng phải làm trong suốt quãng đời làm việc. Vì không ai dám xem nhẹ việc tròng chiếc thòng lọng nặng nề quanh cổ một nhân viên và kéo cần gạt, nên trọng trách thường bị bỏ dở hoặc phó thác cho người khác. Và kết quả đáng buồn là trưởng nhóm, nhà quản lý và một số giám đốc dù không thể giúp gây dựng nên một công ty năng suất cao nhưng vẫn yên vị. Thế nên, những kẻ lê la vẫn cứ dạo qua dạo lại, hít thở ô-xi mà chẳng đóng góp được gì cho công ty tiến bộ.

Bill Zollars đã tự tôi luyện mình để làm việc ông phải làm, bằng cách tự nhắc nhở bản thân vài điều. Ông nói: "Thứ nhất, khi nghĩ về những nhân viên mình sắp sa thải, bạn phải biết rõ rằng giữ họ

lại là không công bằng đối với họ, vì họ sẽ khốn khổ nếu đi theo định hướng bạn đề ra".

"Thứ hai, bạn phải nghĩ về một lựa chọn thay thế và tự nhắc mình rằng nếu bạn không đuổi họ ra khỏi nơi đây, thì 'nơi đây' có thể sẽ không tồn tại nữa, và cuối cùng bạn sẽ đắm cùng với con tàu".

Zollars kết luận: "Nỗi sợ hãi – sợ vì biết rằng sẽ chẳng có điều gì tốt đẹp xảy ra cho đến khi những kẻ này đi khỏi – chính là động lực lớn nhất để tôi thực hiện điều đó".

Những công ty năng suất cao đã chứng minh cho tuyên bố Ít hóa nhiều bằng cách nhanh chóng giảm thiểu và gạch tên các giám đốc hoặc nhà quản lý thiếu khả năng giúp doanh nghiệp hoàn thành mục tiêu.

Tuy nghiên cứu của chúng tôi đã làm bật lên vô số bằng chứng chứng thực cho sự hiệu nghiệm của phương thức "xử quyết công khai" – thông qua một thông điệp quan trọng rõ ràng, đó là sa thải các quản lý và giám đốc "không hiểu chuyện" – nhưng chúng tôi không nghĩ các doanh nghiệp của chúng ta cần áp dụng chiến thuật khó khăn với người lao động.

Trái lại, tất cả các công ty năng suất cao chúng tôi nghiên cứu trong cuốn sách này dường như đều đánh giá cao và tôn trọng nhân viên của họ nhiều hơn hẳn một công ty thông thường. Và như để minh chứng cho điều này, mỗi công ty đã tạo ra một nét văn hóa mà chỉ có thể miêu tả là "bình đẳng".

Cho dù các giám đốc hay nhà quản lý can tội không hiểu chuyện – hay sẽ không hiểu được – thỉnh thoảng lại bị "xử quyết công khai" như một biện pháp nhằm gửi đi thông điệp mạnh mẽ xuyên khắp tổ chức, nhưng đây không phải chiến thuật mà các công ty năng suất cao áp dụng với công nhân của họ.

Thực ra, bạn sắp được tìm hiểu một chân lý trái ngược trong chương sau.

6

KHÔNG CẮT GIẢM NHÂN SỰ

Tại Nhật Bản, thỉnh thoảng nhân viên lại làm việc cật lực đến chết. Hiện tượng đó được gọi là Karoshi. Tôi không muốn điều đó xảy ra với bất kỳ ai trong phòng ban của mình. Bí quyết là hãy nghỉ giải lao ngay khi bạn thấy một luồng ánh sáng chói lòa và nghe thấy tiếng thì thào ra hiệu của người thân đã quá cố.

– Scott Adams, trích The Dilbert Principle (tạm dịch: Nguyên tắc Dilbert)

Có một vấn đề làm phiền lòng hầu hết mọi doanh nghiệp, đó là tổng số lao động.

Mỗi nhân viên được doanh nghiệp thuê sẽ đại diện cho một sự gia tăng trong chi phí chung cố định nhằm phục vụ kinh doanh. Lẽ tất nhiên, vấn đề nằm ở chỗ doanh thu lại không cố định – chúng kỳ thực là biến số KHỔNG LỒ của mỗi doanh nghiệp. Thế nên, khi doanh số giảm vì bất kỳ lý do gì (suy thoái, cạnh tranh, tình hình thị trường bản địa, hạn hán, khủng bố, dự báo doanh số quá cường điệu – hãy cứ chọn lấy một lý do) thì các nhà quản lý tin rằng họ chỉ còn trông cậy vào biện pháp cắt giảm nhân sự.

Chúng tôi chỉ ghi nhận được duy nhất một đợt cắt giảm nhân sự hợp tình (xảy ra tại Lantech, mà theo chủ tịch Pat Lancaster thì họ chỉ áp dụng cách này sau khi đã thử mọi phương án khác và tất cả đều được thuê lại sau ít tháng) tại các công ty năng suất cao của chúng ta. Khi xét đến việc họ đại diện cho một phạm vi hoạt động kinh doanh rộng khắp từ công nghiệp nặng cho đến bán lẻ, từ công nghiệp nhẹ cho đến vận tải và dịch vụ tài chính cũng như sử dụng tổng cộng hơn 100 nghìn nhân công, thì chúng tôi cho rằng những công ty này đã gần giải mã xong vấn đề "đếm đầu người" so với các doanh nghiệp khác.

Một đặc điểm chung ở tất cả các công ty năng suất cao này chính là họ cơ bản là những doanh nghiệp hoạt động với một tuyên bố kinh doanh đơn giản: làm việc không mệt mỏi nhằm cắt giảm các chi phí và phụ phí không cần thiết, không ngừng phát triển tốt hơn và hiệu quả hơn. Và trong quá trình này, mỗi công ty đã tạo ra được lực lượng lao động không bao giờ tốn công cho các dự án không cần thiết, những sáng kiến thiếu tính chiến lược và triết lý quản trị thay đổi xoành xoạch qua mỗi tháng. Vàkhông công ty nào trong số họ áp dụng cắt giảm nhân sự như một phương pháp quản lý tổng số lao động.

Thật khó tin và không thỏa đáng khi người đứng đầu công ty hay người quản lý đứng lên tuyên bố lực lượng lao động là tài sản lớn nhất của công ty, nhưng rồi lại vội vã rút vào sau cánh cửa văn phòng đóng kín và ban lệnh loại bỏ đi hàng chục, hàng trăm hay hàng nghìn công ăn việc làm. Có quá nhiều công ty bình thường do tuyệt vọng tìm cách đạt chỉ tiêu quý tới hay giảm quy mô để làm hài lòng các chủ ngân hàng, nên đã noi gương bạn bè họ ở các công ty khác và cắt giảm tổng số nhân viên. Những đợt sa thải tùy hứng, tuy có thể đem tác dụng phụ tích cực là nhích nhẹ giá cổ phiếu lên trong phút chốc, nhưng kỳ thực lại hoàn toàn phản tác dụng về lâu dài.

Những đợt cắt giảm nhân sự tạo ra nhiều vấn đề hơn là giải quyết chúng. Kết quả là các nhân viên còn trụ lại phải lo lắng cho tình hình tài chính của bản thân hơn là năng suất của công ty. Họ cứ bận tâm và luôn tự hỏi liệu mình có trở thành nạn nhân tiếp theo không, dẫn đến các nhân công đáng giá phải tìm kiếm môi trường ổn định hơn ở nơi khác. Cuối cùng, giả sử doanh thu có cải thiện, thì công ty cũng nhận ra họ phải đối mặt với chi phí tuyển dụng và đào tạo nhằm lấp đầy những vị trí họ đã thổi bay trong đợt cắt giảm. Tất nhiên, xui xẻo nhất vẫn là các chủ doanh nghiệp, nhà quản lý hay CEO bất lực trong việc xây dựng văn hóa năng suất cao trong một doanh nghiệp khét tiếng cân đối sổ sách của họ bằng cách thong dong đuổi bớt người.

Tiến sĩ Linda Trevino nhận xét về các đợt cắt giảm nhân sự như sau: “Tôi nghĩ chúng đã trở thành mốt quản lý thời thượng và các công ty cứ tiến hành vì nghĩ họ đã dự kiến trước và tất cả những người khác đều làm thế. Cứ như thể nếu không cắt giảm nhân sự thì bạn không được tinh gọn và cân bằng vậy”.

Theo quan điểm của Trevino: “Bất kỳ công ty nào cắt giảm nhân viên hàng loạt đều khó đạt năng suất cao và chắc chắn sẽ bị đánh giá là quản lý kém. Những công ty năng suất cao luôn biết rõ nhân

viên quả thực là tài sản quý giá nhất của họ". Bà nói tiếp: "Tôi cũng tranh luận rằng nếu cần thiết phải cắt giảm, thì đó hẳn là do công ty không được quản lý tốt từ ban đầu. Nếu một công ty luôn gìn giữ và phát triển các nhân sự tốt của mình, đánh giá họ suốt quá trình làm việc và không lưu giữ những người kém hiệu quả, thì họ đã không cần phải cắt giảm".

Bà tin rằng những công ty tốt nhất sẽ làm bất cứ điều gì để không phải cắt giảm nhân sự toàn diện. Khi một công ty thể hiện cho nhân viên thấy rằng họ thà cắt giảm giờ làm còn hơn phải sa thải một ai, "thì họ đang gửi đến nhân viên một thông điệp rằng họ thật sự coi trọng nhân viên, và ban quản trị sẽ cố gắng hết sức để bảo vệ công ăn việc làm của nhân viên mình". Bà cho rằng với những nhân viên luôn làm việc chăm chỉ, thì kiểu thông báo này là một "mối quan hệ trao đổi".

Tại Nucor, nơi mà một phần đáng kể trong mục tiêu LỚN của công ty là lời hứa không bao giờ cắt giảm nhân sự, Dan DiMicco cũng giải thích cách công ty xử lý các thị trường xuống dốc và nhu cầu mang tính chu kỳ của ngành sản xuất thép. Ông nói: "Trong hoàn cảnh kinh tế kém thuận lợi, thứ đầu tiên cần loại là các đặc quyền và tiền thưởng dành cho giám đốc; tiếp đến, quản lý nhà máy và quản đốc cũng phải từ bỏ phần của mình. Chỉ đến lúc đó, các công nhân sản xuất thép mới bị ảnh hưởng và chúng tôi sẽ bắt đầu bằng cách giảm số ngày làm việc trong tuần từ năm xuống bốn ngày. Nếu thế vẫn chưa đủ, chúng tôi có thể giảm tiếp còn ba ngày, dù một trong ba ngày đó sẽ được dùng lau dọn nhà máy và quản lý chung".

CEO Jack Stack của SRC cũng là người tích cực phản đối việc cắt giảm nhân sự. Ông nói: "Xem này, chúng tôi có nhiệt tâm lớn lao trong việc gìn giữ và duy trì công ăn việc làm. Và chúng tôi nói được thì làm được". Ông giải thích rằng nhân viên trong công ty được trả công theo bốn hình thức. Ngoài lương, "chúng tôi còn có chương trình cổ phiếu, trong đó mỗi người sẽ được trả công bằng cổ phiếu dựa trên thành tích của công ty. Chúng tôi còn có các chương trình thưởng cá nhân gắn liền với năng suất và những mục tiêu cụ thể đang cố gắng đạt được. Tiếp đó, họ sẽ nhận được lợi nhuận của chính công ty này".

Cả bốn hình thức trên đều được áp dụng khi tình hình kinh doanh đi xuống. "Chúng tôi đã xây dựng nên một quy trình trả lương gồm bốn lớp để bảo vệ mọi người trong thời điểm kinh tế khó khăn. Chương trình cổ phiếu sẽ bị ảnh hưởng trước cả khi chúng tôi cắt giảm một nhân sự. Tiếp đến sẽ là chương trình trả thưởng

và sau đó thu nhập của chính công ty sẽ được rút bớt một phần. Trên đây là những điều chúng tôi sẽ làm trước khi xem xét sa thải bất kỳ nhân viên nào".

Stack nói tiếp: "Có những thời điểm thị trường sụp đổ và chúng tôi bị tàn phá khủng khiếp, nhưng vẫn không cắt giảm một ai. Đôi khi chúng tôi phải mất thời gian rất lâu mới hồi phục được từ những biến cố đó, nhưng bạn sẽ không bao giờ phục hồi và tiến lên được nếu thiếu đi thứ tài sản quan trọng nhất – những nhân viên tốt".

Stack vẫn cho rằng nếu một doanh nghiệp cam kết không cắt giảm nhân sự, họ phải đảm bảo dự đoán trước một lượng doanh số dự phòng trong quá trình lập kế hoạch, đủ cho phép họ đối phó bất kỳ điều gì xảy ra trên thị trường. "Chúng tôi luôn nghĩ vềcon số 15%. Chúng tôi cố gắng tăng trưởng doanh thu lẫn thu nhập ở mức 15% hằng năm. Nhưng chúng tôi cũng luôn tính đến những tình huống bất ngờ và cạm bẫy để không phải cắt giảm nhân viên".

Các công ty năng suất cao đã nhận ra những cạm bẫy đang chờ đợi doanh nghiệp của họ khi cố gắng cân bằng sổ sách kế toán thông qua phương thức cắt giảm nhân sự, và xem đó như biện pháp đối phó chiến thuật. Các CEO được phỏng vấn đã chỉ ra bốn hậu quả không mong đợi của phương án đó như sau:

- **Tổ chức đánh mất những tri thức giá trị khi bộ nhớ thể chế không được chuyển giao.**

Khi nhân viên rời bỏ công ty, đặc biệt vì lý do giảm nhân sự, thì những người ra đi có thể không truyền lại bộ nhớ thể chế mà họ nắm giữ. Daniel W. Rasmus, phó chủ tịch của Giga Information Group đã viết như sau: "Là người làm nghề quản trị tri thức, khi xem xét vấn đề cắt giảm nhân sự, tôi nhận thấy các giám đốc thường chọn cách dễ dàng để cắt giảm chi phí – hoặc tạo ấn tượng rằng họ đang làm điều đó – mà không màng đến ảnh hưởng của việc suy giảm lao động đến khả năng tồn tại lâu dài của doanh nghiệp, huống chi là nhân viên của họ. Và kiểu tiết kiệm đó có thể không hiệu quả. Rốt cuộc, bạn phải bỏ ra vài nghìn đô-la để huấn luyện một nhân viên phát triển ở một vị trí và khoản đầu tư đó sẽ mất trắng khi người đó ra đi. Tiếp đến là vấn đề mất đi những thành viên nòng cốt dựa trên những hiểu biết về công việc của họ và những kết nối với nội dung, quy trình hay con người. Chắc chắn sẽ phải có một sự trả giá cho mất mát này". (Trích bài báo The Costs of Layoffs (tạm dịch: Cái giá của cắt giảm nhân sự) đăng

trên tạp chí Knowledge Management, số ra ngày 1 tháng 6 năm 2001).

- **Thiệt hại đối với nhân công bao gồm mất tinh thần, lo lắng, bi quan và thái độ "tự lo lấy thân" – thứ tâm lý ngột ngạt không mang lại lợi ích cao nhất cho công ty.**

Tiến sĩ Trevino đã chỉ ra rất nhiều bằng chứng ủng hộ cho điều này: "Chúng ta biết rằng mỗi nhân viên trong doanh nghiệp chú ý sát sao đến tình hình cắt giảm nhân sự vì họ biết rằng nó không chỉ diễn ra một lần. Các đợt cắt giảm thường diễn ra theo nhiều giai đoạn. Thay vì làm việc, nhân viên sẽ để ý tìm kiếm những manh mối cho thấy khi nào một đợt cắt giảm có thể ập xuống đầu họ và thảo luận với nhau xem mình sẽ bị đối xử ra sao".

- **Cắt giảm nhân viên (bao gồm các gói chi phí pháp lý, quản lý và tài chính để đẩy họ ra đi) rồi thuê lại (bao gồm chi phí tuyển dụng và đào tạo) sẽ tốn kém hơn nhiều so với chỉ rút bớt số tuần làm việc và tạm giảm lương.**

Nhà báo Victor Infante, người viết rất nhiều về đề tài cắt giảm nhân sự, đã kết lại một bí mật mà chỉ những công ty năng suất cao mới biết: "Các công ty giảm quy mô để cắt giảm chi phí, nhưng rồi nhanh chóng bị buộc phải thuê người mới vì các nhân viên còn lại sẽ ra đi tìm kiếm những môi trường mà họ cho là ổn định hơn. Chính sự chuyển đổi này đã khiến việc sản xuất lâm vào khổ sở và làm giảm chất lượng công việc". Rồi ông bổ sung thêm một ý đại diện cho cách thức nhìn nhận chi phí khác: "Do chi phí tuyển một người mới nhìn chung cũng ngang ngửa với tiền lương cả năm của một nhân viên, nên mọi khoản tiết kiệm được từ quá trình cắt giảm đều vô nghĩa".

Tiến sĩ Trevino cũng đồng tình: "Mặc dù việc cắt giảm nhân sự vẫn được tâng bốc như một cách quản lý tốt, nhưng nó kỳ thực không tạo ảnh hưởng tích cực đến mục tiêu cốt yếu".

- **Mặc dù việc cắt giảm nhân sự có thể dẫn đến những hiệu quả bề nổi ngắn hạn, nhưng không tạo ra hoặc duy trì được năng suất.**

Chuyên gia tư vấn Darrell Rigby đã viết: "[Các công ty] hiểu rằng tuy việc cắt giảm nhân viên làm giảm bớt chi phí ngắn hạn, nhưng tổng thiệt hại từ chi phí đền bù, mất mát tri thức và lòng tin cùng chi phí tuyển dụng, đào tạo và duy trì nhân lực sau đó có thể nhanh chóng lấn át các khoản tiết kiệm dự kiến". (Trích bài

viết Moving Upward in a Downturn (tạm dịch: Bơi ngược dòng) đăng trên tạp chí Harvard Business Review, số ra tháng 6 năm 2001.)

- **Bí mật: Các công ty năng suất cao không "thuê" nhân viên**

Đối với nhiều doanh nghiệp, số lượng nhân viên chỉ đơn thuần là cách ứng phó với nhu cầu hiện tại của thị trường. Nếu thị trường nóng lên vì mặt hàng của một công ty nhưng họ lại đang gặp khó khăn trong khâu sản xuất và giao đủ hàng, thì nhiều công ty sẽ đơn giản thuê thêm lao động và tăng ca. Điều kiện thuê lao động thường được các công ty ngờ nghệch sử dụng khi khó tìm người chính là: "Hãy cho họ làm kiểm tra với gương. Nếu họ vượt qua, hãy tuyển họ!". (Trước buổi bình minh của khoa học hiện đại, bài kiểm tra với gương là công cụ chẩn đoán nhằm xác định liệu một người đã chết hẳn hay chưa. Tương truyền, chiếc gương sẽ được đặt phía trên miệng và mũi của người đó. Nếu nó đóng sương do hơi thở của họ, thì chứng tỏ họ vẫn còn sống[27]).

[27] Ở đây tác giả ngụ ý rằng các công ty thường hạ tiêu chí tuyển dụng xuống mức thấp nhất khi khát lao động (chỉ cần không quá vô dụng là được), bất chấp người được tuyển làm việc có hiệu quả không.

Khi nghiên cứu của chúng tôi bóc dần lớp vỏ hào nhoáng của những công ty đạt năng suất cao nhất thế giới, chúng tôi đã khám phá ra một điều đặc biệt đáng nhớ: đó là ngoài việc đạt năng suất và lợi nhuận cực cao, mỗi doanh nghiệp này còn được đóng khung quanh một nét văn hóa luôn kiên trì dựa trên giá trị đích thực của nhân viên. Cơ sở hạ tầng của các doanh nghiệp năng suất cao này nói lên một lời hứa hẹn bất thành văn hoặc được thuộc nằm lòng: "Chúng tôi không cắt giảm nhân viên".

Nhưng do các công ty năng suất cao không cắt giảm nhân viên, nên họ cũng sẽ không thuê người trước khi hiểu rõ về người đó. Bởi mỗi nhân viên thường sẽ gắn bó với công ty trong suốt quãng thời gian còn lại của sự nghiệp, nên công ty rất kỹ lưỡng trong việc cho phép họ "gia nhập".

Dan DiMicco của Nucor rất hăng hái khi nói về chủ đề này: "Bạn phải tuyển đúng người, vậy nên quy trình tuyển dụng là một phần rất quan trọng trong văn hóa và hệ thống của chúng tôi. Chúng tôi đã biết cách ứng dụng tốt hơn các công cụ để giúp bản thân chọn đúng người. Và đó là một quy trình đòi hỏi phải dốc hết tâm trí".

“Đầu tiên, chúng tôi thông qua một quá trình sàng lọc sâu sát với những tiêu chí được phát triển qua nhiều năm. Sau đó, chúng tôi phỏng vấn những người phù hợp và theo hồ sơ tâm lý – thậm chí với những vị trí mới vào nghề, chứ chưa phải quản lý. Và cuối cùng chúng tôi có được những người phù hợp và sẽ hưởng ứng nhiệt tình hệ thống của chúng tôi. Chúng tôi bỏ nhiều thời gian để đảm bảo mình tuyển người chính xác. Nhưng phải chăng điều đó có nghĩa rằng tất cả những ai chúng tôi thuê đều làm được? Không hề. Nhưng những người đó sẽ tự mình nhận ra từ sớm. Và chúng tôi sẽ biết được liệu có phải họ được sinh ra để làm nhân viên của Nucor và phát triển để phù hợp với văn hóa chúng tôi hay không”.

Stephen Tindall của The Warehouse cũng đồng ý như vậy. Công ty ông cũng áp dụng cách sàng lọc và phỏng vấn sâu sát để chắc chắn họ thu hút và tuyển được những nhân viên tốt nhất. Theo quan điểm của Tindall, thái độ chính là tiêu chí tối quan trọng duy nhất. Ông nói: “Khi trao đổi với các ứng viên, chúng tôi không chỉ phỏng vấn đơn thuần, mà còn quan tâm ‘Liệu những người này có hợp với văn hóa tại đây hay không?’ hoặc ‘Liệu họ có phải kiểu người sẽ tán thành những giá trị chúng ta đeo đuổi và phù hợp với công ty không?’”

Tất cả các công ty năng suất cao khác cũng thế. Trong trường hợp nào chúng tôi cũng nhận thấy tổng giám đốc tin tưởng sâu sắc rằng những người bên cạnh họ, những người báo cáo cho họ, những nhân viên ở mọi cấp bậc sẽ đại diện cho lợi thế cạnh tranh lớn nhất của công ty. Vì vậy, cách họ chọn người được tuyển để gửi lời mời gia nhập thậm chí còn cẩn thận hơn cao ốc Park Avenue[28] chọn khách thuê. Các nhà lãnh đạo doanh nghiệp kỳ quặc này luôn chiến đấu quyết liệt để bảo vệ văn hóa mà họ đã gây dựng. Đổi lại, họ sẽ nhận được mức năng suất vô song từ nhân viên của mình.

[28] Park Avenue là đại lộ lớn tại thành phố New York, gói gọn tuyến giao thông bắc-nam của quận Manhattan. Đây là nơi tập trung nhiều cao ốc văn phòng và nhà ở sang trọng, đắt đỏ nhất New York cũng như cả nước Mỹ (ND).

Do con người là giống loài luôn đấu tranh để bảo vệ những điều chúng ta xem là quý giá, nên không bất ngờ khi biết rằng mỗi công ty chúng tôi đã nghiên cứu đều xem việc thuê nhân viên giống với mở rộng tư cách hội viên trong một câu lạc bộ đặc quyền hơn là giao việc cho ai đó.

Một khi đã trao cho đối tượng quyền hội viên của một doanh nghiệp đặc biệt và hai bên cùng đi đến quyết định chung, bạn có thể trông đợi nhân viên mới đấu tranh quyết liệt cho sự vững mạnh và thành công của tổ chức – kể cả phải làm những việc có lẽ không nằm trong bản mô tả công việc ban đầu.

Sau đây là một minh chứng cho khát khao mạnh mẽ được trở thành hội viên trong một câu lạc bộ đặc biệt và mong muốn làm việc cho các công ty xem trọng con người: Khi Nucor thông báo về việc xây dựng nhà máy mới và có ý thuê 600 công nhân mới, họ đã bị bủa vây bởi sáu nghìn người đến nộp hồ sơ đăng ký cho công việc này, mặc dù mức lương cứng của Nucor thấp hơn nhiều so với các nhà sản xuất thép khác (hãy nhớ rằng mức lương tuần này dựa trên số lượng thép bạn sản xuất được vào tuần trước), còn các nhà máy của họ lại được đặt tại các vùng nông thôn nhỏ bé và xa xôi cách trở.

Trong khi đang phỏng vấn Stephen Tindall của The Warehouse, chúng tôi bị cắt ngang bởi rất nhiều người đón xe buýt đến để "biểu tình". (Một từ mà bất kỳ chủ doanh nghiệp hay nhà quản lý nào cũng phát sợ). Dường như hơn 80% cư dân của một thị trấn tại New Zealand đã cùng ký đơn "kiến nghị" (eo ôi, lại một từ đáng sợ nữa) yêu cầu công ty xây dựng một cửa hàng tại thị trấn của họ. Không chỉ mọi người mà toàn cộng đồng đều muốn trở thành một phần của câu lạc bộ đặc biệt đó.

Thuật ngữ "đếm đầu người" dấy lên một câu hỏi lớn

Trong quá trình đặt câu hỏi cho các nhà lãnh đạo và quản lý của những doanh nghiệp hiệu quả và đạt năng suất cao trên thế giới, cuối cùng tôi cũng nêu lên được vấn đề quản lý kiểu "đếm đầu người". Có vẻ ai cũng nổi nóng khi chủ đề này được nêu ra – không phải bởi câu hỏi, mà bởi chính thuật ngữ này.

Việc sử dụng cụm từ "đếm đầu người" đang được truyền miệng hiện nay sẽ nói lên rất nhiều về tư cách của cá nhân hoặc công ty sử dụng nó. Nó hé lộ thói cao ngạo tự mãn của những ai quen dùng cụm từ này: họ mới chính là những người đang đo đếm. Cách diễn đạt này cho thấy quan điểm của họ về giá trị con người: công nhân chỉ là những "đầu người" để họ đếm, thêm, bớt và thay đổi tùy ý. Và cuối cùng, việc sử dụng cụm từ này có lẽ sẽ giúp họ cắt giảm nhân sự dễ dàng hơn khi bỏ qua những danh xưng như Charlie, Jane hay Harry, mà chỉ biết đến một mớ "đầu".

Trong những năm gần đây, khi mọi doanh nghiệp đều chịu áp lực

phải cải thiện năng suất, họ đã đồng loạt sử dụng một danh sách chiến thuật dài dằng dặc để đối phó với việc đếm đầu người. Một số cách phổ biến có thể kể đến như: thuê ngoài, nhận lao động theo hợp đồng, giờ làm việc linh hoạt, chia công việc, nhân công đa năng, các chương trình làm việc tại nhà và nhiều thứ khác. Rất nhiều cuốn sách đã ca ngợi giá trị của từng biện pháp.

Tuy những công ty chúng tôi nghiên cứu cũng vận dụng các phương án tương tự để quản lý tổng số nhân viên họ thuê tuyển, nhưng chúng tôi đã khám phá ra điểm khác biệt chính giữa họ và các doanh nghiệp khác.

Vì quan tâm đến sự tăng trưởng và tham vọng trong ngắn hạn, nên nhiều công ty đã khiến tuyên bố của họ trở nên phức tạp không cần thiết. Rốt cuộc, họ thuê về quá nhiều người và không ngừng cáu tiết do phải cố điều khiển một con quái thú nhiều đầu. Khi có điều gì đó không ổn, hụt mất doanh thu dự đoán quá tham vọng hay nền kinh tế trải qua nhiều biến cố, họ không còn lựa chọn nào khác ngoài giảm số đầu người. Thay vì giải quyết câu hỏi căn bản: "Sao chúng ta lại mất phương hướng?", họ lại bám vào một giải pháp đơn giản: cắt giảm nhân viên.

Vì những công ty năng suất cao vẫn luôn duy trì các tuyên bố kinh doanh đơn giản và không rắc rối, nên họ có thể hệ thống hóa mọi khía cạnh của doanh nghiệp và xác định được đâu là các yếu tố thiết yếu cần họ kiểm soát, sở hữu và giám sát chặt chẽ, còn yếu tố nào thì không.

Ví dụ: Nhiều năm về trước, khi tiến hành giảm số lao động, hầu như mọi tổ chức tài chính chuyên cho vay thế chấp lớn đều loại bỏ đội ngũ nhân viên thẩm định của họ và thuê người ngoài xử lý quy trình. Ngược lại, hệ thống do các tổ chức tài chính như S&L và World Savings sử dụng lại được xây dựng dựa trên việc sở hữu rất ít khoản vay xấu hay tài sản bị tịch thu trong sổ sách, và công ty cũng thuê tuyển đội ngũ nhân viên thẩm định của chính họ. Hầu hết các ngân hàng đều muốn có một bản thẩm định biện hộ được cho thỏa thuận cho vay của họ. Tuy nhiên, World Savings lại muốn thẩm định thật chính xác để giảm thiểu nguy cơ bị phơi bày. Nên không phải ngẫu nhiên mà số lượng các khoản vay xấu của World Savings lại thấp nhất trong ngành.

Chúng ta đều đã từng nghe đến cụm từ "sai một ly đi một dặm", nhưng đa số các công ty lại không có thời gian xem xét kỹ từng chi tiết bởi họ đang mải đuổi bắt nhau theo quá nhiều hướng.

Sau đây là vài chiến thuật mà các công ty năng suất cao đã áp dụng thành công để liên tục trở nên hiệu quả và đạt năng suất cao hơn khi thực thi tuyên bố kinh doanh đơn giản của họ.

Thuê ngoài

Các doanh nghiệp hiệu quả không ngừng tìm cách thuê ngoài đối với các mảng kinh doanh thứ yếu, tức ngày càng dễ chuyển đổi thành hàng hóa và không đem lại lợi thế cạnh tranh nào.

Quyết định của Yellow Corp. liên quan đến phát triển công nghệ chính là ví dụ điển hình cho việc tiến hành thuê ngoài đúng đắn. Theo lời Jim Ritchie, CEO của Meridian IQ, công ty con trực thuộc Yellow: "Chúng tôi sử dụng một doanh nghiệp mà đa số nền tảng kỹ thuật của họ được đặt tại Ấn Độ. Điều này mang đến cho chúng tôi một phương thức làm việc 'không ngủ'; theo đó, họ sẽ đảm nhiệm những phần việc nhàm chán – lập trình cơ bản – khi chúng tôi đang say ngủ và khi thức giấc, chúng tôi sẽ tiến hành kiểm tra và điều chỉnh. Chúng tôi có thể làm công nghệ suốt 24 giờ một ngày. Chúng tôi có thể làm nên nhiều thứ ấn tượng rất, rất nhanh chóng. Và như một lợi ích cộng thêm, phương thức này cực kỳ tiết kiệm nếu xét trên góc độ chi phí".

Sử dụng một công ty tại Bangalore vốn rành rẽ công nghệ để viết mã lập trình cho bạn có thể là một ý kiến hay. Nhưng khi bạn gọi đến một nhà bán lẻ lớn để xếp lịch hẹn bảo trì thiết bị và người trả lời là một nhân viên tổng đài (hãy thử nghĩ đến quy trình liên lạc trực tiếp với khách hàng) từ một quốc gia khác và có vấn đề về kỹ năng tiếng Anh căn bản, liên tục vấp váp và lúng túng trước các hướng dẫn trên màn hình, rồi biến toàn bộ quy trình chăm sóc khách hàng thành một cơn ác mộng, thì việc thuê ngoài sẽ không đáp ứng đúng ý định của bạn.

Tuy nhiều công ty đã chuyển sang thuê ngoài trên quy mô lớn đối với tất cả các phần việc chưa được kiểm chứng, nhưng quyết định này cũng có mặt trái của nó. Nhiều nghiên cứu, bao gồm cả một nghiên cứu do Ernst & Young[29] thực hiện, đã minh chứng rằng có đến 36% đối tượng trả lời rằng họ không hài lòng với chất lượng dịch vụ do bên được thuê ngoài cung cấp. 28% tiếp theo khẳng định việc thuê ngoài chỉ làm tốn thêm thời gian quản lý và chỉ 18% cho rằng nó giúp giảm chi phí.

[29] Ernst & Young là công ty dịch vụ kiểm toán có trụ sở tại London, Anh Quốc, và là một thành viên của nhóm "Big 4", tức bốn tập đoàn kiểm toán lớn và uy tín nhất thế giới (ba công ty còn

lại là PwC, Deloitte và KPMG) (ND).

Những công ty năng suất cao chỉ chọn thuê ngoài những chức năng đã dần chuyển thành hàng hóa tiêu dùng và từ chối thuê ngoài những chức năng có thể đem lại lợi thế cạnh tranh tiềm năng.

Công nghệ

Có một cách giúp chúng ta giảm nhu cầu sử dụng nhiều nhân viên, đó là sử dụng những công nghệ đơn giản nhưng không theo cách mà ai cũng biết. Trong chương tiếp theo bạn sẽ được gặp gỡ Herb và Marion Sandler, hai đồng CEO của World Savings, một đôi vợ chồng đã cùng sát cánh xây dựng nên từ đống đổ nát một công ty chuyên cho vay và gửi tiết kiệm đạt năng suất cao nhất cả nước. Để hé lộ trước cho bạn về mức độ hiệu quả của công ty do họ điều hành, sau đây là những gì bạn sẽ nghe khi gọi đến World Savings và muốn bán cho họ thứ gì đó:

Cảm ơn vì đã gọi đến World Savings. Xin hãy lắng nghe đoạn thư thoại này. Do khối lượng lớn các cuộc gọi chúng tôi nhận được từ các hãng ngoài nhằm gạ bán sản phẩm và dịch vụ của họ, nên chúng tôi buộc phải yêu cầu bạn chuyển tiếp một bản mô tả sản phẩm hoặc dịch vụ của mình cùng mọi thông tin khác về tổ chức của bạn đến địa chỉ: Công ty World Savings and Loans, số 1901 đường Harrison, thành phố Oakland, bang California (mã: 94612). Gửi cho: Bộ phận Hệ thống Thông tin. Bạn có thể yên tâm rằng thông tin của bạn sẽ được chuyển tiếp cho nhân viên phù hợp thẩm định. Nếu họ nhận thấy công ty của bạn thuộc lĩnh vực mà chúng tôi quan tâm, họ sẽ liên lạc trực tiếp với bạn trong lần tới. Cảm ơn đã gọi đến World Savings. Xin tạm biệt.

Hãy thử xem xét ngụ ý của đoạn thông điệp trên và hàng trăm nghìn giờ nhân công nó giúp tiết kiệm mỗi năm. Thông điệp tuyên bố chắc chắn rằng người gọi sẽ không được chuyển tiếp đến bất kỳ nhân viên nào và không có lựa chọn nào để họ làm thế. Nếu đã từng làm việc với nhân viên bán hàng, bạn hẳn biết rằng đa số họ chỉ đơn giản bỏ qua rồi tiếp tục. Đoạn thông điệp đã hướng dẫn người gọi gửi thông tin về thứ họ đang bán qua văn bản – mà gần như 90% người gọi sẽ không bao giờ làm thế, vì họ thà tìm kiếm những con mồi "dễ ăn" hơn ở nơi khác. Nói ngắn gọn nghĩa là công ty này làm mọi thứ theo lịch trình và theo cách riêng của họ. Và cũng như mọi thứ khác về vợ chồng nhà Sandler và công ty họ lãnh đạo, họ đã chọn cách ứng xử lịch thiệp. Đối với những người bán hàng không ngại gửi tài liệu, những nội dung được gửi sẽ giúp

bộ phận đàm phán của World Savings so sánh giá cả mua sắm khi họ nhận thấy điều gì đó đáng quan tâm.

Mặc dù không thể xác định bất kỳ nghiên cứu nào chỉ ra một nhân viên hay nhà quản lý trung bình bỏ ra bao nhiêu giờ đồng hồ để xử lý các cuộc gọi và cuộc hẹn với các hãng buôn, nhà cung cấp hay nhân viên bán hàng, nhưng theo kinh nghiệm cá nhân, chúng tôi cho rằng con số đó vào khoảng 20%. Hãy tưởng tượng bạn đang sử dụng một thứ công nghệ điện thoại cực đơn giản giúp lập tức cải thiện năng suất thêm 20% hay giảm bớt 20% số nhân viên thừa.

Hãy nghĩ đến số lượng nhân viên cần cho một công ty như World Savings, nơi bỏ ra hàng trăm triệu đô-la mỗi năm cho lương nhân công, các nguồn cung và dịch vụ để xử lý hàng nghìn nhân viên bán hàng muốn bán thứ gì đó cho họ.

Phải chăng chiến thuật giúp giảm đáng kể số lượng nhân viên cần thiết để đối phó với những cuộc gọi hay cuộc hẹn từ các hãng buôn và nhà cung cấp chỉ là khoảnh khắc động não của ai đó trong công ty vào một ngày đẹp trời? Không hề! Vì họ không bao giờ cho phép bản thân dẫn dắt doanh nghiệp theo hàng tá định hướng khác nhau, hoặc sử dụng cách thức mà Herb Sandler gọi là trạng thái "sẵn sàng, lên đạn, nhắm bắn" của đa số doanh nghiệp khác. Thay vì thế, họ dành rất nhiều thời gian liên tục đặt ra câu hỏi: "Có điều gì không hiệu quả vẫn đang tồn tại trong hệ thống mà chúng ta có thể loại bỏ chúng?".

Tôi ngờ rằng khi nhiều người đọc về chiến thuật trên, trí sáng tạo trong họ sẽ vụt tắt và trong một tương lai có thực, họ sẽ sở hữu một hệ thống trả lời điện thoại phỏng theo y hệt tin nhắn thoại của World Savings. Nếu chỉ áp dụng thông điệp này vì lý do chiến thuật, bạn sẽ bỏ qua toàn bộ điều cốt lõi ở đây. Năng suất và hiệu suất không phải là phương thức tiến hành một "bộ sưu tập" chiến thuật khôn khéo, mà là một hành trình không ngừng nghỉ với mục đích cuối cùng là loại trừ toàn bộ công sức và thời gian bị lãng phí.

Đào tạo chéo

Khi các nhân viên trong doanh nghiệp được đào tạo chéo, công ty đó thường sẽ tránh được phải cắt giảm nhân sự nhờ lợi dụng việc rút mòn năng lực. Đào tạo chéo còn mang lại một lợi thế rõ ràng: một công ty với lực lượng nhân viên và giám đốc linh hoạt sẽ không cần đến một bộ máy quan liêu nhiều lớp lang, vì mọi người

đều biết rõ từng ngóc ngách của nơi này.

Cheryl Billington của công ty Yellow cho biết: "Khi chúng tôi tháo bỏ bộ máy quan liêu, bắt đầu đưa mọi người ra khỏi những ngọn tháp cô lập và trao cho họ những dự án khác với những gì họ từng làm trước đây, chúng tôi đã gặt hái được những lợi ích khác. Giờ đây, tôi có thể nói: 'Này, anh biết nhiều về các hệ thống bán hàng và tiếp thị, nhưng tôi sẽ đưa anh xuống làm việc trong mảng hoạt động một thời gian'. Kết quả cuối cùng là chúng tôi có thể tận dụng sự đầu tư vào con người và tận dụng kiến thức đó để đưa ra những giải pháp tốt hơn cho khách hàng".

Làm việc tại nhà

Rất nhiều công ty chúng tôi nghiên cứu đã tuyển các nhân công mà văn phòng làm việc chính là nhà của họ.

Chuyên viên tư vấn Jack Nilles của JALA International là người đã đặt ra thuật ngữ "làm việc từ xa[30]". Theo ông, chỉ riêng trong năm 2002, đã có hơn 21 triệu người làm việc tại nhà và con số này đang tăng thêm từ 15% đến 20% mỗi năm. Nilles cho rằng một công ty có thể đạt được ba lợi ích rõ ràng khi cho phép vài thành viên trong lực lượng lao động tiến hành công việc tại nhà của họ.

[30] Nguyên văn: telecommuter (ND).

Ông nói: "Điều đầu tiên xảy đến nếu chúng ta tiến hành làm việc từ xa đúng cách chính là năng suất sẽ lập tức tăng vọt với mức trung bình 10%-20%".

Nilles còn bổ sung thêm: "Những khoản tiết kiệm được từ chi phí cơ sở vật chất có thể là rất lớn. Bản thân công ty IBM đã tiết kiệm được hơn 100 triệu đô-la từ việc giảm phí thuê mặt bằng, bãi đậu xe và cơ sở hạ tầng nhờ sở hữu một lực lượng lao động làm việc từ xa".

Theo Nilles, lợi ích lớn nhất của một nhóm làm việc tại nhà chính là họ có khuynh hướng trung thành hơn. Ông nói: "Ai lại muốn từ bỏ một công việc mà họ có thể làm ngay tại nhà mình, được trả lương dựa trên hệ thống đo hiệu suất và không có những kẻ quan liêu liên tục soi mói việc của mình nhỉ?".

Tuy nhiên, Nilles cũng cảnh báo rằng nếu lực lượng lao động tại nhà không được tổ chức đúng đắn, thì một công ty có thể thất bại dưới tay họ. "Đầu tiên, nhân viên phải được hướng dẫn cách làm việc tại nhà và cấp quản lý phải học cách kiểm soát đội ngũ mà

anh ta không thấy mặt". Ông quả quyết rằng điều tối quan trọng là phải tính kỹ thời gian làm việc, mọi người phải làm tròn trách nhiệm và lương thưởng phải dựa trên hiệu suất để đạt kết quả tốt nhất.

Theo một nghiên cứu được đăng trên ấn phẩm Harvard Management Communication Letter (tạm dịch: Thư Truyền thông Quản trị Harvard) số ra tháng 5 năm 1999: "82,6% tổng số người làm việc tại nhà báo cáo rằng họ đã tăng năng suất từ khi bắt đầu làm việc tại nhà, trong khi 100% nhà quản lý đồng tình rằng nhân viên của họ hoặc đã cải thiện năng suất, hoặc tiếp tục duy trì mức năng suất trước đây của họ".

Cắt giảm nhân sự để cải tổ một lần duy nhất

Thỉnh thoảng, một nhà quản lý, một chủ doanh nghiệp hay một CEO mới sẽ quyết định rằng một cuộc cải tổ đáng kể (và một đợt cắt giảm nhân sự đi kèm) là điều cần thiết để đơn vị kinh doanh đạt năng suất cao hơn. Trước khi cắt giảm, trách nhiệm của người lãnh đạo là xác định xem doanh nghiệp đang hướng đến đâu (một lần nữa, đây chính là mục tiêu LỚN đơn giản) và xác định ai trong đội ngũ điều hành xứng đáng là "sĩ quan cao cấp" của họ. Chỉ đến lúc đó, người lãnh đạo mới sẵn sàng triển khai đợt cắt giảm nhân sự một lần, kèm theo lời giải thích chân thành và đảm bảo rằng hành động cắt giảm sẽ không trở thành đường lối hoạt động của công ty.

Bất kỳ nhà quản lý hay giám đốc nào vi phạm nguyên tắc "một lần duy nhất" đều nên nghe qua câu chuyện về ba chiếc phong bì. Một lần nữa, hãy xem để soát lại trí nhớ của bạn và đưa ra một lời cảnh báo thẳng thắn:

Trong ngày đầu tiên trên cương vị người quản lý mới, vị giám đốc tìm thấy ba chiếc phong bì niêm phong được đánh số 1, 2, 3 cùng một tờ ghi chú từ người tiền nhiệm của mình. Tờ ghi chú bên ngoài mách người quản lý mới hãy mở một phong bì mỗi khi anh ta đối mặt với một vấn đề nghiêm trọng.

Chỉ sau vài tuần, một vấn đề cực lớn đã phát sinh và người quản lý đành mở chiếc phong bì đầu tiên. Trong đó viết: "Hãy đổ lỗi cho tôi!". Vị giám đốc làm đúng như thế, và tình hình nhanh chóng ổn thỏa trở lại. Nhưng chỉ vài tháng sau đó, một cuộc khủng hoảng khác lại dấy lên và vị quản lý đành mở tiếp chiếc phong bì thứ hai, trong đó viết rằng: "Hãy tuyên bố một cuộc đại cải tổ". Vị giám đốc lập tức làm theo, và một lần nữa mọi thứ dần lắng xuống. Đến khi

phải đương đầu với một vấn đề lớn kế tiếp, nhà quản lý lại mở tiếp chiếc phong bì thứ ba. Nội dung rất đơn giản: "Hãy viết ba lá thư mới".

Đa số nhân viên trong lực lượng lao động đều hiểu được nhu cầu cần có một cuộc cải tổ lớn duy nhất. Nhưng sẽ không ai muốn phí mồ hôi công sức để làm việc trong một môi trường u mê, nơi mà mỗi khi đối mặt với vấn đề nghiêm trọng nào đó, vị sếp tổng chỉ đưa ra được một cách ứng phó duy nhất là: "Hãy giảm số đầu người".

Các công ty năng suất cao đã chứng minh cho tuyên bố Ít hóa nhiều bằng cách tuyển dụng thận trọng và áp dụng chính sách không cắt giảm nhân sự; nhờ đó, họ đã tạo ra được một lực lượng lao động luôn cảm thấy an toàn, đảm bảo và cam kết hoàn thành mục tiêu và tham vọng cho công ty.

Từ nghiên cứu của mình, chúng tôi còn quan sát được rằng: so với những đối thủ kém hiệu quả hơn, các công ty năng suất cao dường như không đưa ra quá nhiều quyết định sai lầm để khiến bản thân họ phân tâm và đánh mất lợi thế năng suất. Những mảnh ghép của câu đố "ra quyết định" cuối cùng đã chắp nối lại với nhau khi chúng tôi đào sâu nghiên cứu về tổ chức tài chính năng suất cao nhất nước Mỹ. Và đó chính là chủ đề chúng ta hướng tới trong chương kế.

7

LDKDCĐĐLĐNLG?

Người khôn tự quyết việc mình,

Đâu như kẻ dại mặc tình đám đông.

– Ngạn ngữ Trung Hoa

Trong nghiên cứu của mình về những công ty đạt năng suất cao, chúng tôi đã phát hiện ra một câu hỏi duy nhất mà mọi người thường đặt ra trước khi ra bất kỳ quyết định kinh doanh nào. Đó là câu hỏi uy quyền mà mỗi doanh nghiệp đang tìm cách nâng cao năng suất phải thấm nhuần triệt để, đến mức mọi người phải lặp lại nó như một câu thần chú trước mỗi quyết định.

Mặc dù chúng tôi bắt gặp câu hỏi này thường xuyên được đặt ra tại tất cả các công ty năng suất cao, nhưng chỉ có một công ty nổi bật trong số họ là đã trở nên lớn mạnh và thành công, chủ yếu nhờ đã đưa câu hỏi đơn giản, rất đơn giản này vào sâu trong cơ chế tổ chức. Công ty đó là World Savings.

Đồng vợ đồng chồng = Một mô hình năng suất

"Làm cách nào ông bà có thể quản lý một tổ chức tài chính hùng mạnh như vậy mà hầu như không tốn xu nào cho việc đó?" là câu hỏi đầu tiên tôi dành cho Marion và Herb Sandler: "nhóm vợ chồng" đang điều hành Công ty Cổ phần Golden West Financial (GDW), đơn vị chủ quản của World Savings. Khi nghe câu hỏi đó, họ nhìn nhau và trao một cái liếc mắt thấu hiểu. Herb Sandler trả lời trước.

"Tôi không rõ", ông vừa nói vừa nhìn tôi nghiêm nghị và tiếp, "Câu hỏi rất hay đấy!".

Ôi không, tôi nghĩ. Tôi đã đấu tranh ghê gớm để thuyết phục họ hợp tác, và tự hỏi liệu mình có phá hỏng cơ hội này khi đặt một câu hỏi quá thẳng thắn ngay từ đầu hay không.

"Thay vì hỏi làm thế nào chúng tôi xoay xở được dù tiêu ít tiền", lúc này Herb ngừng lời và nở một nụ cười toe toét, "thì có lẽ anh nên hỏi tại sao các đối thủ của chúng tôi lại có thể tiêu pha nhiều đến thế".

"Xem này", Marion nhập cuộc, cúi người gần sát bàn họp và nêu rõ quan điểm của bà với giọng nhẹ nhàng nhưng kiên quyết: "Chúng tôi thật tình muốn biết làm thế nào các đối thủ lại tiêu pha nhiều đến thế khi điều hành doanh nghiệp của họ. Đơn giản là chúng tôi không hiểu nổi họ làm điều đó như thế nào".

Marion và Herb Sandler đã dành phần lớn cuộc sống hôn nhân của họ, tức 40 năm qua, để cùng nhau làm việc mỗi ngày và tự hỏi tại sao những tổ chức tài chính khác lại hoạt động theo cách họ vẫn làm. Trong quá trình giải đáp những câu hỏi của chính mình, họ đã xây dựng nên một trong những đế chế tài chính lớn nhất nước Mỹ.

Năm 2001, với 462 văn phòng trên khắp 38 tiểu bang, World Savings đã tạo ra các khoản thế chấp có tổng trị giá lên đến 21 tỉ đô-la và phục vụ hơn một triệu khách hàng, với tổng giá trị tiền gửi đạt kỷ lục 35 tỉ đô-la. Vợ chồng Sandler và một nhóm nhân sự nội bộ gắn bó trong công ty cũng cùng nhau sở hữu 20% cổ phần công ty, với tổng giá trị đạt 2 tỉ đô-la vào đầu năm 2002. Trong suốt 35 năm, công ty này đã liên tục đạt tỷ lệ tăng trưởng kép ở mức 20% mỗi năm.

Thành công của công ty thậm chí còn ngoạn mục hơn khi được so sánh với phần còn lại trong ngành. Vào thập niên 1980, hệ quả chung do chính sách bãi bỏ quy định, nền kinh tế tồi tệ và hàng núi khoản vay xấu đã khiến ngành tiết kiệm và cho vay tại Mỹ chao đảo lộn. Hơn một nửa trong số 4.500 quỹ tiết kiệm và cho vay trên cả nước đã phải đóng cửa, được Cục Dự trữ Liên bang Mỹ[31] nâng đỡ hoặc buộc đóng cửa sau khi Chính phủ bắt đầu nhập cuộc để đảm bảo khả năng thanh toán của ngành. Chính gia đình Sandler đã được mời đến Washington để giúp dàn cán bộ cấp cao của Ủy ban Chứng khoán và Giao dịch[32] hiểu rõ những gì đã xảy ra. Một tài liệu tại cuộc họp hồi thập niên 1980 đã liệt kê danh sách 20 quỹ tiết kiệm hàng đầu quốc gia. Và hiện nay, World Savings là công ty duy nhất trụ lại trong danh sách này.

[31] Nguyên văn: Federal Reserve System (viết tắt là FED) (ND).

[32] Nguyên văn: Securities and Exchange Commision (SEC), là cơ quan thuộc Chính phủ Mỹ, được thành lập năm 1934 với chức năng quản lý thị trường chứng khoán và bảo vệ nhà đầu tư; SEC vốn được tổng thống Franklin D. Roosevelt thành lập để gây dựng lại lòng tin của thị trường sau sự đổ vỡ của thị trường chứng khoán và thời kỳ Đại Suy thoái năm 1929 (ND).

World Savings là trường hợp điển hình cho năng suất cao. Nhà Sandler đã điều hành công ty với số lượng nhân viên chưa đến một nửa so với đối thủ cạnh tranh gần nhất của họ. Một nhân viên World Savings trung bình tạo ra mức doanh thu sửng sốt 752 nghìn đô-la mỗi năm, tức cao hơn bình quân toàn ngành đến 40%. Mỗi nhân viên cũng đóng góp 145 nghìn đô-la vào lợi nhuận thường niên, một con số biểu thị cao gần gấp đôi bình quân toàn ngành.

Mô hình kinh doanh quỹ tiết kiệm và cho vay (S&L, tức Savings & Loan) thực ra là một gợi ý khá đơn giản. Mọi người gửi tiền của họ vào một công ty thuộc nhóm S&L và được trả lãi dựa trên khoản tiết kiệm của họ. Công ty này sẽ dùng những khoản tiền gửi để tài trợ cho các khoản vay thế chấp, trong khi vẫn giữ mức chênh lệch giữa lãi tức họ phải trả và lợi nhuận họ nhận được. Trong khi hầu hết mọi người đều rối lên trước một gợi ý đơn giản như vậy, thì nhà Sandler không những vẫn tồn tại mà còn tạo nên một cỗ máy hái ra tiền hiệu quả và đạt năng suất cao nhất thế giới.

Hai vợ chồng Sandler gặp nhau lần đầu vào năm 1960 khi đang tản bộ dọc bờ biển Hamptons. Herb Sandler, một luật sư trẻ cao ngạo sinh trưởng tại vùng hạ đông Manhattan, New York đã cố gây ấn tượng với Marion Osher bằng cách huyên thuyên những điều ông biết về Phố Wall (mà chính ông bây giờ cũng thoải mái thừa nhận rằng mình hầu như chẳng biết gì cả). Nhưng ông không biết rằng cô gái Marion sắc sảo và có óc phân tích chính là một trong ba phụ nữ không làm công việc bàn giấy tại Phố Wall. Khi ấy, Marion đã là một chuyên gia phân tích thị trường chứng khoán đầy năng lực và đủ kiến thức để "xỏ ngược" lại đối phương nếu bà muốn. Nhưng thay vì thế, bà đã kết hôn với ông.

Marion theo nghề tiết kiệm và cho vay tại công ty chủ quản Oppenheimer của bà. Và càng hiểu thêm về công ty, bà càng tin tưởng rằng ngành này không được quản lý tốt. Ở Oppenheimer, do luôn được nhắc nhở rằng bà sẽ không bao giờ được phép trở

thành đồng sự chỉ vì là phụ nữ, nên bà đã quyết định sẽ không những đích thân điều hành một công ty nào đó, mà đó còn phải là một công ty S&L. Bà và Herb sẽ làm điều đó tốt hơn bất kỳ ai khác và làm đến nơi đến chốn – bà lý giải. Marion đã quyết định giải quyết mọi vấn đề nhức nhối của bà cùng một lúc. Vậy là chỉ trong hai năm sau khi kết hôn, bộ đôi nhà Sandler đã sẵn sàng hoàn thành tham vọng của Marion. Cặp vợ chồng trẻ đã lái xe đến vùng đất California ấm áp để mua một quỹ tiết kiệm và cho vay.

Sau khi lùng sục suốt sáu tháng, cuối cùng họ đã tìm thấy công ty Golden West Savings tại Oakland, một thành phố công nghiệp nằm phía bên kia chiếc cầu nối liền với người hàng xóm quyến rũ và nổi tiếng của nó: San Francisco. Khi họ để mắt tới Golden West vào năm 1963, công ty chỉ có hai chi nhánh nhỏ và tổng tài sản trị giá 38 triệu đô-la. Nhưng gia tộc sở hữu công ty này sẵn sàng bán lại nó với giá 3,1 triệu đô-la.

"Tôi không có tiền… một xu cũng không", Herb nói, giơ tay tạo thành hình con số không với ngón cái và ngón trỏ. "Marion có chút tiền từ khoản thừa kế và vài thành viên trong gia đình cũng sẵn lòng giúp chúng tôi thanh toán khoản trả trước". Hai vợ chồng đã cùng nhau xoay được 600 nghìn đô-la và tiếp tục tìm cách huy động vốn. Họ bị khước từ vô số lần, trong đó bao gồm cả Ngân hàng Hoa Kỳ, nơi không tìm thấy lý do để trợ vốn cho một đối thủ tiềm năng.

Nhưng thương vụ rồi cũng hoàn tất. Herb và Marion đã đến các chi nhánh làm việc và lập tức đặt ra những câu hỏi, rất nhiều câu hỏi. Sau 40 năm đặt ra những câu hỏi về ngành và phân tích từng mẩu thông tin, họ đã trở thành hai trong số những nhà hoạt động kinh doanh đáng nể trọng nhất. Nhưng cách làm của họ thường xuyên bị hiểu lầm. Các báo cáo phân tích thường được viết ra để chiều lòng người đọc với những giai thoại phóng đại tính keo kiệt của gia đình Sandler; đây cũng là thái độ dành cho sự tằn tiện vốn đã trở thành huyền thoại vào thời của nó.

Tuy vậy, trong vô số những cuộc phỏng vấn với các giám đốc, nhân viên, hãng buôn, nhà cung cấp và khách hàng, chúng tôi không thể rút ra bất kỳ bằng chứng nào cho thấy họ ti tiện. Thay vào đó, chúng tôi biết được rằng tính tiết kiệm của họ đại diện cho sự ghê tởm sâu sắc của vợ chồng Sandler đối với thói lãng phí.

Việc dành thời gian với vợ chồng Sandler có thể khiến tinh thần bạn suy kiệt. Họ đều có năng lượng dồi dào và ngay khi một người gần kết thúc suy nghĩ (đôi khi trước cả lúc đó) thì người còn lại đã

kịp có "một cú trả bóng ngắm chuẩn qua lưới".

Trong những lần gặp gỡ giữa chúng tôi, những đòn công kích của họ đều nhắm đến các ý kiến và cá nhân được xem là trụ cột trong giới tài chính. Cả Herb và Marion đều háo hức thể hiện sự bất kính của họ đối với cách thức mọi thứ đã và đang được thực hiện, biểu lộ sự khinh miệt của họ đối với những truyền thống được tôn vinh đời đời nhưng kém năng suất của giới doanh nghiệp và tài chính. Vợ chồng Sandler tự hào mô tả bản thân họ như những người "bài trừ hủ tục".

Như bạn đã nhận ra từ cuốn sách này, mỗi công ty năng suất cao chúng ta có dịp gặp gỡ đều có một mục tiêu LỚN đơn giản và rõ ràng. Và đối với World Savings, mục tiêu LỚN của họ khá hiển nhiên.

Marion Sandler luôn biết rõ bà khao khát được điều hành thứ gì đó của riêng mình. Bà chia sẻ: "Tôi luôn mang tâm thế của một doanh chủ và tại bất kỳ đâu tôi từng công tác, tôi đều nhận ra những việc họ đang làm mà tôi sẽ không làm theo, và tự hỏi mình sẽ thay đổi điều đó như thế nào". Trước khi gây dựng World Savings, Marion đã phải cam chịu nỗi thất vọng do không thể biến viễn cảnh của bà thành sự thật. "Tôi có thể phân tích vấn đề, nhìn ra cơ hội và biết mình cần làm gì nhưng không bao giờ có quyền thực thi".

Bên cạnh đó, gánh nặng làm việc tại Phố Wall giúp bà hiểu rằng mình sẽ không bao giờ được trở thành đồng sự điều hành. Nhưng vẫn còn một yếu tố khác thúc đẩy họ. Herb giải thích: "Cả hai chúng tôi đều có kinh nghiệm làm việc cho những ngườikém năng lực hơn chúng tôi rất nhiều. Làm việc cho những người nắm quyền nhưng không có khả năng thực sự là điều rất mệt mỏi".

Herb Sandler chia sẻ tiếp: "Đối với chúng tôi, sở hữu doanh nghiệp của chính mình đồng nghĩa chúng tôi được tự do và không phải lao động trong môi trường kiểu đó. Kinh nghiệm làm việc trước đây đã tác động sâu sắc đến cách chúng tôi định hình doanh nghiệp của mình". Mục tiêu lớn đơn giản của nhà Sandler là xây dựng nên một doanh nghiệp nơi phần thưởng và sự thăng tiến chỉ dựa trên thành tích xứng đáng, và không còn những bất công họ từng chứng kiến và trải qua.

Khi nghe vợ chồng Sandler nói về những nguyên tắc họ áp dụng để xây dựng doanh nghiệp của mình, chúng tôi không khỏi cảm thấy kỳ lạ như thể đã nghe qua ở đâu rồi. Những từ ngữ Herb và

Marion sử dụng để mô tả các nguyên tắc chỉ đạo của họ gần như giống hệt những từ chúng tôi được nghe tại Nucor, The Warehouse, SRC, Yellow Corp., IKEA, Ryanair và Lantech.

Herb nói: "Những công ty chúng tôi từng công tác đều là những tổ chức cực kỳ quan liêu, nơi bạn không thể hoàn thành bất kỳ việc gì. Và chỉ toàn trò chính trị. Lời hứa đầu tiên của chúng tôi chính là chúng tôi sẽ không bao giờ trở nên quan liêu hay bày trò chính trị".

Ông thuật lại câu chuyện về một thương vụ mua lại để minh họa cho luận điểm của mình: "Lúc đó, chúng tôi đang trong quá trình mua lại một công ty khác, và khi bạn đang đàm phán hợp đồng để mua lại một hãng khác thì nhu cầu trao đổi thường xuyên là điều tất yếu".

Ông nói tiếp: "Có thời điểm Marion gọi cho người phụ trách mảng tiếp thị để hỏi về điều gì đó, và vị CEO đã lập tức gọi cho tôi và nói rằng đó không phải cách họ làm việc. Ông ấy bảo rằng lẽ ra Marion nên gọi trước cho ông và ông sẽ chuyển tiếp yêu cầu đó cho trưởng bộ phận tiếp thị; người này sẽ nói lại với giám sát viên phù hợp trong bộ phận tiếp thị; giám sát viên lại nói với nhân viên phù hợp; người này sau đó sẽ báo cáo lại với vị giám sát viên; giám sát viên tiếp tục báo cáo lại với trưởng bộ phận tiếp thị, và người này sẽ chuyển lại thông tin cho vị CEO; đến lúc đó, ông ấy mới gọi cho tôi".

Herb Sandler nhận xét thẳng thừng: "Thói quan liêu như thế rất phổ biến trong nhiều công ty. Nhưng chúng tôi không cho phép thứ vớ vẩn đó xảy ra ở đây. Nó khiến tôi nhớ lại một câu chuyện xưa về ngân hàng Merrill Lynch[33]. Nếu bạn bước vào một văn phòng của Merrill Lynch và hỏi: 'Ai là người phụ trách ở đây?' thì tất cả 15 cánh tay đều sẽ giơ lên. Nhưng khi bạn hỏi tiếp: 'Ai là người chịu trách nhiệm?' thì 15 cánh tay đều hạ xuống".

[33] Merrill Lynch là một trong những ngân hàng lâu đời nhất tại Mỹ, thành lập từ năm 1914 và từng được xem là một trong những "đại gia" của nền tài chính. Tuy nhiên, họ cũng không thoát khỏi cuộc Đại khủng hoảng năm 2008. Trong khi Lehman Brothers, tập đoàn tài chính lớn thứ tư của Mỹ chính thức đệ đơn phá sản vào tháng 9 năm 2008, thì Merrill Lynch được Ngân hàng Hoa Kỳ (Bank of America) thỏa thuận mua lại với giá trị ước tính lên đến 50 tỉ đô-la (ND).

Marion nói: “Chúng tôi cũng quyết định rằng trong quá trình xây dựng doanh nghiệp này, chúng tôi sẽ không bao giờ cho phép nó phục vụ mình hay cái tôi của chính mình. Chúng tôi quyết tâm xây dựng một chế độ trọng hiền tài đích thực. Tại công ty này mọi người đều phải có trách nhiệm và tiến lên phía trước”. Bà bổ sung: “Ngay cả khi đây là công ty tư nhân và chúng tôi sở hữu 100% cổ phần, chúng tôi cũng đưa ra các lựa chọn trả lương bằng cổ phiếu. Triết lý của chúng tôi luôn đảm bảo cho những người góp phần tạo nên thành công của công ty này được tận hưởng thành quả từ điều đó”.

Những hạn chế bước đầu đặt lên vai Marion, vì bà là người phụ nữ đã mang đến cho nhà Sandler thêm một nguyên tắc chỉ đạo khác: chế độ trọng hiền tài của Sandler sẽ ghi nhận đóng góp của phụ nữ và công ty sẽ luôn có tên họ trong tất cả mọi mặt. Herb hãnh diện chỉ ra: “Chúng tôi là công ty đầu tiên thuê phụ nữ làm đại diện vay vốn, nhân viên bán các khoản vay, chuyên viên thẩm định và quản lý chi nhánh. Các công ty khác đã không làm thế vào thời điểm chúng tôi thành lập công ty này. Không có phụ nữ nào đảm nhận những công việc kể trên. Không quá khó để nhận ra rằng khi bạn đang tuyển những người tài giỏi nhất mình tìm được từ 50% dân số, tức là bạn đang loại bỏ 50% dân số còn lại. Thật bất công và sai trái”.

Marion nhanh chóng nói thêm khi tham gia vào cuộc tranh luận: “Một điều khác chúng tôi đã không làm là ra ngoài thuê những quản lý chi nhánh bù nhìn. Đơn giản là chúng tôi không làm điều đó. Chúng tôi đã và đang cam kết đề bạt từ nội bộ của mình và do hầu hết nhân viên thu phí là phụ nữ, nên họ đã trở thành nhóm phổ biến được chúng tôi đề bạt”.

Ngày nay, cam kết đa dạng hóa của cặp đôi Sandler được thể hiện rõ qua hội đồng quản trị của công ty. Có nhiều nữ hơn nam trong hội đồng quản trị này, với sự đại diện của những người Mỹ gốc La-tinh, gốc Á Đông và cả người Mỹ gốc Phi. Từ cặp đôi Sandler, bạn sẽ cảm nhận được cấu trúc hội đồng quản trị của họ không liên quan gì đến chính trị, mà thay vào đó là hiện thân của sự tuân thủ nghiêm ngặt đối với nguyên tắc họ đã nêu: một chế độ trọng hiền tài đích thực.

Ngoài việc không dung dưỡng thói chính trị và quan liêu, xây dựng một chế độ trọng hiền tài thay vì văn hóa thúc đẩy cái tôi cá nhân và một lực lượng lao động đa dạng, Marion và Herb Sandler vẫn còn một nguyên tắc khác mà theo đó, họ luôn đi theo chủ trương phân tích tất cả mọi thứ.

Marion nói: “Khi đã sẵn sàng mở rộng, một trong những câu hỏi chúng tôi đặt ra là: ‘Vậy mục đích của văn phòng chi nhánh là gì?’. Khi đó, đa số các tổ chức tài chính đều xây dựng những chi nhánh với diện tích lên đến 1.000 – 1.400 m2, nhưng chút kiến thức kỹ thuật công nghiệp sẽ khiến bạn tự hỏi mình cần toàn bộ không gian đó để làm gì. Mục đích của một chi nhánh là thu thập tiền gửi của khách hàng. Vậy tại sao bạn cần đến 1.400 m2 để làm điều đó?”.

Herb chia sẻ: “Các chi nhánh của chúng tôi chỉ rộng trung bình từ 280 m2 – 370 m2. Hãy tưởng tượng bạn sẽ tiết kiệm được nhiều hơn bao nhiêu nếu có thể vận hành tốt một chi nhánh với kích thước chỉ bằng ¼ của người khác”.

Marion xen vào: “Chúng tôi không chỉ ghi nhận những khoản chi phí tiết kiệm được với một chi nhánh nhỏ hơn, mà còn nhận ra điều gì thực sự diễn ra trong những không gian rộng mênh mông này. Luôn có một quản lý chi nhánh nam ngự trên bệ với công việc là niềm nở bắt tay mọi người, trong khi phần việc thật sự lại do một phụ nữ là trưởng bộ phận thu phí – hay trưởng bộ phận hành chính – thực hiện. Chúng tôi đã loại bỏ vị trí quản lý chi nhánh nam ngay tức thì, vì họ chẳng được tích sự gì”.

Một ví dụ khác về sự căm ghét lãng phí của vợ chồng Sandler cũng được nhiều chuyên gia phân tích thuật lại nhiều lần, đến độ tôi ngờ rằng họ đã sao chép báo cáo của nhau. Nhưng sau khi đích thân trải nghiệm điều này, tôi xin nhắc lại câu chuyện như sau: Khi ghé thăm các văn phòng điều hành của World Savings ở Oakland, bạn sẽ đi một chuyến thang máy dài lên tầng trên và khi ra khỏi thang máy để tiến vào khu vực tiếp tân, bạn sẽ thấy bàn tiếp tân trống trơn.

Một tấm bảng trên bàn sẽ hướng dẫn bạn gọi cho người cần gặp và chờ họ ra tiếp bạn. Kế bên tấm bảng là chiếc điện thoại. (Marion bảo: “Tôi ước giá như mọi người đừng gọi đó là chiếc điện thoại đen đúa cũ xì nữa. Nó có cũ lắm đâu!”).

Lý giải cho sự sắp đặt này, bà nói: “Tôi không tưởng tượng nổi mình phải trả công cho ai đó để họ ngồi một chỗ, mỉm cười chào hỏi khách mỗi ngày mà chẳng phải làm việc gì khác”.

Nhưng vợ chồng Sandler lại nổi giận trước gợi ý nhẹ nhàng rằng một người có thể xây dựng nên một doanh nghiệp năng suất cao bằng cách hà tiện. “Nghệ thuật tạo năng suất cao không phụ thuộc bạn có tiết kiệm được chi phí hay không”, Herb Sandler sôi

nổi nói trong khi sải bước ngang phòng, "mà phụ thuộc ở cách bạn chi tiền. Chi tiền là một nghệ thuật. Bạn nên chi tiền để đạt năng suất cao. Bạn không thể không chi tiền mà có năng suất cao được".

Marion bổ sung: "Đó là nguyên tắc lan rộng khắp toàn bộ tổ chức của chúng tôi. Chúng tôi không đốt cháy giai đoạn. Chúng tôi chỉ tập trung vào năng suất".

Khi việc bãi bỏ quy định trả tự do cho các khoản tiết kiệm và cho vay để họ làm bất cứ điều gì mình muốn, vợ chồng Sandler đã chọn cách chèo lái World Savings theo lộ trình đơn giản và bảo thủ hơn nhiều so với các đối thủ của họ.

Herb nói: "Bất thình lình, bạn có thể làm đủ mọi việc mà bạn không thể. Bạn có thể tiến hành những khoản vay thương mại, những khoản vay không cần đảm bảo hay cung cấp dịch vụ môi giới chiết khấu. Quỷ thần ơi, và kể cả việc đầu tư vào một trang trại cối xay gió nữa chứ. Bất thình lình, chỉ có những kẻ khác mới dám bán những thứ họ chưa có. Nhưng đó không phải là cách làm của chúng tôi. Chúng tôi rất có óc phân tích".

Câu hỏi "trí mạng"

Phần này sẽ đưa chúng ta đến với câu hỏi lớn duy nhất được hứa hẹn từ đầu chương. Sẽ không ai đổ lỗi cho bạn nếu bạn thắc mắc liệu có thật sự tồn tại một câu hỏi duy nhất mà mọi doanh nghiệp đều có thể sử dụng làm cơ sở cho mọi quyết định họ buộc phải thực hiện hay không. Câu trả lời là có.

Câu hỏi đó đơn giản, nhưng không quá đơn giản.

Tôi đã khám phá ra rằng mọi công ty năng suất cao được đề cập trong sách đều đặt câu hỏi này mỗi khi họ buộc phải ra quyết định. Thật không may, câu hỏi ấy hiển nhiên đến nỗi một số độc giả có thể sẽ lướt qua ngay mà không thèm suy nghĩ hay dành cho nó sự cân nhắc thỏa đáng.

Để kéo chúng tôi vào việc này, Herb đã mở lời với tôi về chủ đề đó như sau: "Marion có một câu hỏi mà chúng tôi luôn đặt ra mỗi khi cần ra quyết định". Ông cảnh báo rằng đó là một câu hỏi vô cùng sắc bén nên đôi khi câu trả lời khá phức tạp, sau đó khuyến khích Marion chia sẻ với tôi.

Tôi dần nhích lại gần cạnh ghế và tự hỏi: Liệu đây có phải chén thánh trong kinh doanh không?

Marion ngả người đến trước ghế, nói nhỏ nhẹ nhưng kiên quyết: "Câu hỏi mà chúng tôi luôn đặt ra trước khi ra bất kỳ quyết định nào là, 'Lý do kinh doanh chính đáng để làm điều này là gì?'".

Bây giờ, tôi gợi ý bạn hãy dừng lại suy nghĩ một lát về câu hỏi này: "Lý do kinh doanh chính đáng để làm điều này là gì?".

Khi cân nhắc tất cả các ngụ ý, tầm quan trọng cơ bản của câu hỏi liền trở nên sống động rõ ràng. Mặc dù vậy, từ chính kinh nghiệm kinh doanh của bản thân, bạn có thường quan sát thấy câu hỏi đó được cân nhắc thỏa đáng trước khi người quản lý, chủ doanh nghiệp hay CEO ra bất kỳ quyết định nào? Thay vào đó, các quyết định chủ yếu sẽ dựa trên nhu cầu và hoàn cảnh cấp thiết trong từng thời điểm – hay như cách nói phổ biến là "dập lửa". Hãy tưởng tượng bạn sẽ bớt được bao nhiêu người được thuê (mà rốt cuộc họ cũng sẽ bị sa thải khi ngân quỹ của công ty tạm thời cạn kiệt) nếu có ai đó dừng lại cân nhắc về các khía cạnh ngắn hạn lẫn dài hạn của việc tuyển dụng bằng cách đặt ra một câu hỏi cơ bản.

Herb nói: "Khi tất cả những người khác vội vàng ra một loạt các loại sản phẩm vay khác nhau, chúng tôi liền hỏi: 'Lý do kinh doanh chính đáng để làm điều này là gì?' và không tìm được câu trả lời". Khi các đối thủ của họ đâm đầu vào rắc rối lớn như một hệ quả, Herb mới lưu ý: "Nhưng chúng tôi thì không".

Marion bổ sung: "Điều tương tự cũng diễn ra với các máy rút tiền ATM. Mọi tổ chức khác vội vã lắp đặt các máy ATM trong khi chúng tôi không ngừng đặt câu hỏi LDKDCĐĐLĐNLG[34] và không thể đi đến một câu trả lời đúng đắn". World Savings cuối cùng đã thêm các máy ATM sau khi quyết định cung cấp một loại tài khoản séc lãi suất cao nhằm thu hút những khách hàng đòi hỏi sự thuận tiện từ các máy ATM.

[34] Viết tắt của câu hỏi Lý do kinh doanh chính đáng để làm điều này là gì?, nguyên gốc là WTGBRFDT, tức What's the good business reason for doing this? (ND).

Herb nói thêm về chủ đề trên: "Loại hình giao dịch không thu phí cũng thế. Ngay khi một tổ chức bắt đầu cung cấp sản phẩm đó, tất cả những người khác đều hùa theo. Nhưng càng phân tích kỹ vấn đề và đặt câu hỏi: 'Lý do kinh doanh chính đáng để làm điều này là gì?', chúng tôi càng không thể tìm ra lý do. Có vẻ cách duy nhất để khiến nó làm lợi cho chúng tôi là bắt chẹt khách hàng và thu phí họ đến chết".

“Đến khi nào chúng tôi tìm được một thị trường ngách[35], chúng tôi sẽ còn từ chối hùa theo mọi người bởi vì chẳng có lý do kinh doanh chính đáng nào để làm điều đó”, Marion khẳng định.

[35] Nguyên văn: niche – thị trường hình thành khi có nhu cầu tiềm năng đối với một sản phẩm hoặc dịch vụ chưa được đáp ứng bởi các nhà cung cấp lớn trên thị trường. Một thị trường ngách cũng có thể hình thành khi có một nhóm nhỏ các khách hàng tiềm năng. (ND).

Khi World Savings phát hiện ra một thị trường ngách và tạo ra một sản phẩm có lãi suất đáng kể dành cho những tài khoản séc có số dư cao, mọi người liền đổ tiền vào. Theo lời Herb Sandler: “Cứ như có ai đó mở đập ngăn lũ vậy. Trong khi các ngân hàng khác cung cấp loại hình giao dịch không thu phí, trả khách hàng lãi suất trong khoảng 0%-0,5% rồi thu phí mọi dịch vụ khác, thì chúng tôi lại trả khách hàng mức lãi suất 5% và tiền cứ thế đổ vào như thác. Năng suất của chúng tôi tăng vọt”.

Ông đặt ra một câu hỏi hiển nhiên rồi trả lời: “Bởi vì những khách hàng duy trì số dư tài khoản lớn thường không có khuynh hướng viết nhiều séc, do đó chi phí duy trì những tài khoản này thường rất thấp. Sau cùng, mọi thứ đều vừa ý tất cả mọi người. Khách hàng có được giá trị tuyệt vời. Chúng tôi có được giá trị tuyệt vời. Đôi bên cùng có lợi!”, ông tuyên bố. “Nhưng điều này chỉ xảy ra sau khi chúng tôi tìm ra được lý do kinh doanh chính đáng để làm thế”.

Tôi đoán rằng câu hỏi mà vợ chồng Sandler thường lặp lại có thể khiến người khác phát cáu. Thậm chí việc họ đồng ý được góp mặt trong nghiên cứu phục vụ cuốn sách này cũng không giúp họ thoát khỏi khó khăn đó.

Herb thắc mắc thành tiếng: “Tại sao chúng tôi sẵn sàng dành thời gian cho anh à? Vì anh là tác giả đầu tiên chúng tôi đồng ý gặp mặt. Vì sao ư? Phải chăng chúng tôi làm điều này để thể hiện cái tôi?”, ông hỏi một câu hỏi tu từ và tiếp: “Không hề, đó là bởi chúng tôi đã tự đặt cho mình câu hỏi đó: ‘Lý do kinh doanh chính đáng để làm điều này là gì?’. Và sau khi tìm hiểu danh tính của anh, dựa trên những công trình trước đây của anh, chúng tôi kết luận rằng anh sẽ viết nên thứ gì đó phản ánh chính xác giá trị của công ty chúng tôi. Lý do kinh doanh chính đáng để làm điều này là do các nhân viên của chúng tôi sẽ cảm thấy hài lòng vì nó”.

Mô tả của Sandler về một cuộc hội đàm được tài trợ bởi ngân hàng

Federal Home Loan Bank (Ngân hàng Cho vay Nhà ở Liên bang) đã kết luận vì sao quá nhiều doanh nghiệp không thể cùng nhau hành động vì năng suất.

"Marion đã được xếp lịch cho một buổi hội đàm với chủ đề kiểm soát chi phí; trước Marion là một cuộc nói chuyện về công nghệ do John Fisher đến từ ngân hàng Bank One phát biểu. John là một quân sư thực thụ trong loại hình công nghệ đi trước thời đại những 20 năm, và cả khán phòng chật ních những người sẵn sàng chực chờ ngoài cửa để nghe ông nói. Ngay khi ông kết thúc bài diễn thuyết của mình, một nửa số khán giả liền bỏ đi mà chẳng thèm ngồi lại nghe phần trình bày của Marion về kiểm soát chi phí. Mỉa mai nhất chính là sau khi Marion phát biểu, một nhóm người đã đến chỗ tôi. Những nhận xét của họ thực chất là: 'Tôi đã học được nhiều thứ từ vợ anh trong 45 phút vừa qua hơn cả 20 năm kinh doanh từ trước đến nay'. Những gì Fisher nói giống như những thứ tô điểm bên ngoài và chẳng ai có hành động gì sau bài diễn thuyết của ông ấy". Herb Sandler đã tóm lại trải nghiệm trên nhờ quan sát thấy đa phần mọi người chỉ thích nghe về những điều mới mẻ và thú vị thay vì nghe điều gì đó thật sự hiệu quả.

Hiện nay, hầu hết các danh mục đầu tư của World Savings bao gồm khác khoản vay mua nhà ở cho gia đình nhỏ cho đến các cao ốc bốn tầng, mặc dù đôi khi họ cũng ký nhiều khoản vay thế chấp nhà và 95% các khoản thế chấp đều có lãi suất điều chỉnh được – tức lãi suất thế chấp dao động lên xuống theo thị trường. Hãy tưởng tượng một tình huống có thể xảy ra tại các tổ chức khác khi họ ký các khoản vay cố định trong 30 năm với lãi suất thấp, để phải chịu nhiều chi phí thu hút tiền gửi hơn so với lợi nhuận kiếm được từ các khoản cho vay, do điều kiện thị trường bắt buộc.

Bởi công ty yêu cầu các khoản trả trước cho hợp đồng vay mua nhà cao hơn đáng kể so với phần còn lại trong ngành ngân hàng, nên World Savings tự đảm bảo rằng số trường hợp phải tịch thu tài sản hay nợ xấu của họ phải thấp hơn hẳn so với các đối thủ. Vợ chồng Sandler tin rằng đây là chính sách sống còn đối với sự thành bại của công ty, thế nên họ đã thuê một đội ngũ nhân viên thẩm định riêng. Họ lập luận rằng những thẩm định viên được trả lương cố định trong hầu hết các tổ chức tài chính khác sẽ cho kết quả thẩm định cần thiết để tiến hành các khoản vay, chứ không nhất thiết phản ánh đúng giá trị thực của tài sản.

World Savings thu hút tiền từ nhóm khách hàng tìm kiếm một mức lãi suất cạnh tranh cho tiền gửi của họ. Đa số các khách hàng của công ty là người lớn tuổi, có khả năng duy trì số dư tài khoản

séc và tài khoản tiết kiệm đáng kể. Các nghiên cứu liêntục chứng mình rằng khách hàng lớn tuổi rất miễn cưỡng thay đổi theo một sự thay đổi nào đó. Đến khi nào World Savings còn đưa ra các phương thức tiết kiệm lãi suất cao, thì nguồn khách hàng này sẽ tiếp tục ổn định. Nhờ cơ cấu chi phí thấp và năng suất cao nên World Savings luôn có khả năng đem lại nhiều sản phẩm có lãi suất cao hơn các tổ chức tài chính khác.

World Savings chính là ví dụ xuất sắc cho một doanh nghiệp khởi đầu với một mục tiêu LỚN đơn giản, với dàn lãnh đạo đã chiến đấu không khoan nhượng nhằm duy trì một tuyên bố đơn giản, qua đó cho phép hệ thống hóa mọi phương diện của doanh nghiệp, đồng thời lọc bỏ tất cả những gì thừa thãi và không hiệu quả.

Nhờ không ngừng đặt ra một câu hỏi đơn giản: "Lý do kinh doanh chính đáng để làm điều này là gì?", vợ chồng Sandler đã biến World Savings thành một mô hình kinh doanh gần như bất khả chiến bại.

"Cứ làm đi" không tồn tại ở các công ty năng suất cao

Có quá nhiều quyết định kinh doanh được đưa ra dựa trên những lý do sai lầm.

Dường như những quyết định thứ yếu thường được thực hiện vội vã cho xong chuyện hoặc để ai đó hết việc, cứ như thể khả năng ra quyết định nhanh như cắt sẽ cho thấy một người xứng đáng với "quân hàm sĩ quan" của họ. "Cứ làm đi, cứ thuê họ nếu anh cần, cứ hoàn thành việc này đi", một vị quản lý bị quấy rầy ra lệnh như thế và lo lắng chuyển sang một công việc khác đã choán lấy tâm trí ông suốt một tuần hoặc hơn. "Nhìn đi, ai đó sẽ làm việc này trước chúng ta mất, vậy nên hãy làm đi", một người khác quát tháo. "Chúng ta cần phải làm điều gì đó", một anh bạn của người bán hàng đang rao bán hàng hóa của mình. "Hãy mua đi nào".

Rất ít người dừng lại để trả lời câu hỏi trí mạng của vợ chồng Sandler: "Lý do kinh doanh chính đáng để làm điều này là gì?" khi ra những quyết định có vẻ thứ yếu ấy.

Trong đa số trường hợp, thậm chí những quyết định quan trọng cũng không thông qua một câu hỏi quyết định rằng "liệu có một lý do kinh doanh rõ ràng và vững chắc không" để bắt đầu một hướng hành động cụ thể.

Một số công ty vội vã lao vào thị trường hòng bắt kịp với đà cạnh

tranh. Vài công ty khác, trong lúc nhanh chân dẫn đầu, cũng giới thiệu và phát hành các sản phẩm hay dịch vụ trước khi xem xét hết mọi khía cạnh tài chính. Đôi khi các quyết định giảm giá được thực hiện hòng giúp công ty giành lấy thị phần, để rồi khi bị kẻ khác sao chép, sản phẩm liền trở thành thứ hàng hóa thông dụng với lợi nhuận vô cùng nhỏ. Trong các trường hợp khác, những nhân viên bán hàng vội vã trong ngành công nghiệp máy tính cứ rao bán các hệ thống công nghệ thông tin trị giá hàng triệu đô-la của họ chỉ để xuất hàng khỏi kho và ghi nhận doanh thu. Trong khi đó, những công ty nhẹ dạ tin vào lời rao bán đường mật này lại vớ phải những hệ thống chóng lỗi thời.

Tất cả chỉ vì không ai đặt ra câu hỏi trí mạng: LDKDCĐĐLĐNLG?

Khi mọi người muốn tìm hiểu và cạnh tranh với mô hình năng suất cao thành công của Nucor, CEO Dan DiMicco đã nhấn mạnh: "Văn hóa của chúng tôi dựa trên sự tập trung dài hạn. Khi bạn xem xét tất cả mọi thứ và ra quyết định dựa trên câu hỏi 'liệu có lý do kinh doanh nào có lợi về lâu dài thay vì chỉ trong ngắn hạn' thì câu trả lời bạn nhận được sẽ rất khác".

Jack Stack của SRC còn thêm vào câu hỏi một phần phụ. Ông nói: "Đầu tiên, bạn phải hỏi liệu đây có phải một quyết định kinh doanh tốt hay không. Nhưng sau đó bạn cần tiến thêm một bước nữa. Kể cả đó là một quyết định kinh doanh tốt, bạn vẫn cần xem xét mọi biến cố tiềm ẩn và chuẩn bị sẵn vài lối thoát mở sẵn nếu mọi thứ không diễn ra như dự định".

Gác những trò nhảm nhí và "cái tôi" sang một bên

Hãy nhớ lại khi Herb Sandler đề nghị Marion chia sẻ câu hỏi "bí mật" của bà với tôi; trước khi bà trả lời, ông đã nói thêm: "Đó là một câu hỏi sắc bén và đôi khi câu trả lời rất phức tạp".

Do có cơ hội cùng trải qua hàng trăm giờ đồng hồ với những cá nhân lãnh đạo và quản lý các công ty hiệu quả rất cao này, nên tôi đã quan sát được một điều có ở tất cả các hội đồng quản trị – một quan sát trái ngược hoàn toàn so với hầu hết những gì mọi người chứng kiến khi leo lên từng cấp bậc cao hơn trong doanh nghiệp: đối với những người này, họ không bày ra những trò nhảm nhí và khoe khoang khoác lác, cũng như không hề ý thức về tầm quan trọng của bản thân.

Câu hỏi "Lý do kinh doanh chính đáng để làm điều này là gì?" nghe như thế nào thì nó cũng dứt khoát và không khoan nhượng

thế ấy. Một kẻ thùng rỗng kêu to, tham vọng nhiều mà tài năng ít, luôn chăm chăm thăng tiến trong cơ chế với nụ cười toe toét thường trực, một cá tính ưa tỏa sáng, một cái bắt tay thật chặt và làm sao càng ra ít quyết định càng tốt – một kẻ như vậy sẽ không thể tồn tại, chứ đừng nói đến tạo dựng hay lãnh đạo trong một nền văn hóa nơi mọi quyết định phải được kiểm chứng với câu hỏi trí mạng. Điều đó đòi hỏi họ phải có đầu óc và hiểu biết về tuyên bố kinh doanh của công ty.

Đúng như Herb Sandler đã cảnh báo, đây là một câu hỏi yêu cầu đáp án rất khắt khe. Điều này đồng nghĩa bạn luôn phải có một lý do kinh doanh chính đáng để bảo vệ một dự án hay sáng kiến, nếu không chúng sẽ có nguy cơ bị bác bỏ. Trong một công ty năng suất cao, câu hỏi này phải được giải đáp. Như Herb Sandler đã chỉ ra: "Hiếm có câu hỏi nào không thể định lượng được".

Rất lâu sau khi quyển sách này đến và đi, một hình ảnh sẽ luôn đọng lại trong tâm trí tôi chính là cuộc gặp phỏng vấn đầu tiên với vợ chồng Sandler. Trong bộ áo vest hiệu được cắt may vừa vặn, Herb thỉnh thoảng đứng lên, đi tới lui trong phòng và ra những cử chỉ mạnh mẽ để nhấn mạnh ý nào đó. Trong khi đó, Marion trông nhỏ nhắn, từ tốn nhưng luôn sắc như dao cạo, thi thoảng nghiêng hẳn người tới trước để nhấn mạnh một lời khẳng định... nhưng khi khác chỉ ngồi điềm tĩnh đan len trong toàn bộ buổi họp. Tôi còn nhớ mình đã tự hỏi nếu bản chất bà là người cáng đáng nhiều việc và chúa ghét lãng phí thời gian, thì bà hẳn phải luôn tạo ra cái gì đó. Hoặc có lẽ đơn giản là bà thích đan lát. Dù trong trường hợp nào chăng nữa, buổi họp cũng tạo nên một hình ảnh mạnh mẽ và đáng nhớ.

Tôi không thể cưỡng lại việc hình dung ra mình là một quản lý làm việc tại World Savings, được Marion triệu đến văn phòng của bà để họp và khẽ khàng hỏi: "Jason này, lý do kinh doanh chính đáng để thực hiện điều anh đang đề xuất là gì?", với cái cách bà lặng lẽ ngồi đan, trong khi tôi vấp váp với lời biện hộ khá khẩm nhất của mình. Tôi cược rằng mọi nhân viên tại World Savings lúc nào cũng sẵn sàng cho câu hỏi LDKDCĐĐLĐNLG. (Marion sau đó nhấn mạnh rằng bà không bao giờ ngồi đan trong một buổi họp hai người, đó chỉ đơn giản là việc bà muốn choán lấy tâm trí mình trong những buổi họp nhóm). Giờ đây, qua những gì tôi được biết về Marion, mọi người không phải lo những chiếc móc đan và chiếc khăn làm ra từ chúng rồi sẽ đi đâu về đâu. Nhưng cũng có thể họ đã đọc qua cuốn sách A Tale of Two Cities[36] (tạm dịch: Câu chuyện hai thành phố) và vẫn nhớ nhân vật Madame Defarge[37].

[36] Tiểu thuyết hư cấu ra đời năm 1859 của nhà văn nổi tiếng Charles Dickens, tái hiện cuộc sống và nét tương đồng của hai thành phố Paris và London (ND).

[37] Madame Defarge là một nhân vật phản diện được đề cập đến trong tiểu thuyết A Tale of Two Cities. Điều đặc biệt ở nhân vật này là bà ta luôn đan và những mẫu đan mã hóa tên của những người sẽ bị giết hại (ND).

Để có thể lãnh đạo và quản lý cả một tổ chức bằng cách không ngừng đặt câu hỏi "Lý do kinh doanh chính đáng để làm điều này là gì?", đồng nghĩa bạn phải hoàn toàn gạt bỏ cái tôi sang một bên và thắng được nhu cầu biện hộ cho những quyết định trước đây và có khả năng buông bỏ những chính sách trong quá khứ vốn không còn khôn ngoan và đúng mục tiêu. Cho dù cặp vợ chồng này hưởng thụ tài sản cá nhân của họ ra sao (mà tôi cũng chẳng quan tâm đến chuyện đó), thì trong môi trường làm việc này, mỗi người đều là hình mẫu của sự khiêm tốn, giản dị và luôn hành xử như một người giám hộ có trách nhiệm đối với tiền của nhà đầu tư.

Chẳng phải việc đặt ra câu hỏi trí mạng sẽ làm tốn nhiều thời gian trước mỗi quyết định sao?

Bất cứ doanh nghiệp nào sẵn sàng thể chế hóa và huấn luyện toàn bộ nhân viên biết cách đặt câu hỏi trí mạng sẽ tốn ít thời gian hơn rất nhiều để khắc phục các quyết định sai lầm hoặc điều chỉnh lại các sáng kiến lãng phí. Nhiều khả năng, cả doanh nghiệp sau cùng sẽ tiết kiệm được rất nhiều tiền mà trước đó họ đã lãng phí, và sẽ luôn có đủ tiền mặt dự trữ để hành động nhanh chóng, chớp lấy thời cơ mỗi khi cấp lãnh đạo nhận ra tiềm năng tăng trưởng to lớn.

Thắc mắc rằng 'liệu việc sử dụng câu hỏi này thường xuyên có kéo cả doanh nghiệp chậm lại hay không' chỉ khiến bạn sa vào trò đánh lạc hướng. Bất kỳ ai nêu lên khó khăn đó đều là kẻ không hình dung ra nổi việc hoạt động trong một môi trường mang tính phân tích và trách nhiệm cao là thế nào. Từng vị lãnh đạo trong các doanh nghiệp được nghiên cứu đều trả lời như nhau: "Công việc ở chỗ chúng không dành cho mọi người. Chỉ một kiểu người đặc biệt mới theo được hệ thống của chúng tôi". (Và bạn sẽ nhận ra "hệ thống" chính là chủ đề cho chương sau).

Các doanh nghiệp hiệu quả đã chứng minh cho tuyên bố Ít hóa

nhiều bằng cách tiến hành những chương trình được thể chế hóa nhằm hỗ trợ việc ra những quyết định kinh doanh vững chắc.

Tiếp theo, chúng tôi khám phá được rằng các công ty năng suất cao đã làm sáng tỏ vai trò của đội ngũ kế toán, loại bỏ những biệt ngữ kế toán và giúp các con số dễ hiểu hơn. Đó là bài học rút ra trong chương sau.

8

CÁC YẾU TỐ TÀI CHÍNH CHỦ ĐẠO ĐÍCH THỰC

Hỏi: Tại sao nhân viên kế toán bước qua đường[38]?

Đáp: Vì khách hàng bảo họ làm thế.

[38] Nguyên văn: Why did the accountants cross the road? – câu hỏi bắt nguồn từ thành ngữ Why did the chicken cross the road?, tức "Vì sao con gà bước qua đường?". Câu trả lời là: "Vì nó muốn sang bên kia đường". Ở đây, tác giả muốn nêu lên một câu hỏi khiến người nghe tưởng như phải có một câu trả lời hóc búa, nhưng đáp án thực ra lại rất đơn giản và hiển nhiên (ND).

"Kiểm kê sổ sách là kẻ thù của năng suất!"

Tiến sĩ Eliyahu Goldratt, một nhà tư vấn quản trị đáng kính, đã tuyên bố như vậy. Ông được tạp chí Fortune tôn vinh là "quân sư ngành" và được tuần báo Business Week ca ngợi là "thiên tài". Cuốn sách The Goal (tạm dịch: Mục tiêu) của ông, một tác phẩm kinh doanh kinh điển, đã bán được hơn 2 triệu bản.

Một vài lập luận của Goldratt khá thuyết phục, nên chúng tôi đã bắt đầu đi theo hướng dẫn dắt của ông. Với nhóm nghiên cứu do mình quản lý, tôi đã rà soát bộ phận kế toán của mọi công ty mà chúng tôi đang nghiên cứu, cố gắng tìm hiểu xem họ xử lý các báo cáo tài chính, kế toán khác biệt ra sao so với những đối thủ kém năng suất hơn. Tôi chắc rằng những gì mình tìm hiểu được về lý thuyết kế toán có chung ở các công ty được chọn sẽ mở ra vài điều mới mẻ từ quá trình rà soát, và quả đúng như vậy.

Chúng tôi khám phá được rằng những công ty năng suất cao chỉ sử dụng bộ phận kế toán cho mục đích cơ bản vốn dĩ, như chuẩn bị và trình bày các báo cáo tài chính chuẩn xác và trung thực về tình hình hoạt động trong quá khứ của công ty, và như nguồn thông tin để trả lời các câu hỏi "chuyện gì sẽ xảy ra nếu…" khi lên kế hoạch cho các kịch bản. Và… chỉ có thế.

Để kết lại nghiên cứu của mình, chúng tôi đã đào sâu vai trò của chức năng báo cáo tài chính – kế toán tại những công ty mình nghiên cứu, từ đó rút ra bốn kết luận quan trọng:

- Các báo cáo tài chính – tức kết quả cuối cùng của hoạt động kế toán chính là kẻ thù thật sự của năng suất;
- Các báo cáo tài chính không mô tả chính xác tình hình thực tế cần thiết để gia tăng năng suất;
- Các báo cáo tài chính che đậy một bí mật đáng hổ thẹn, thứ cản trở các công ty đạt năng suất cao hơn;
- Những công ty năng suất cao thật sự áp dụng các "Yếu tố chủ đạo" (Driver) mà không cần phải mất nhiều thời gian để tăng năng suất thật sự.

Các báo cáo tài chính

Một bản báo cáo tài chính bao gồm hai phần.

Phần đầu tiên là bảng cân đối kế toán. Nó liệt kê những tài sản và nợ phải trả của công ty với mục đích chủ đạo là phản ánh giá trị tài sản ròng của doanh nghiệp. Về bản chất, nó là một bản tóm tắt nhanh hay bản báo cáo về tình trạng tài chính của công ty tại một thời điểm nhất định.

Phần thứ hai là báo cáo lời lỗ (cách viết phổ biến là P&L – Profit & Loss, tức "lời và lỗ"). Báo cáo này thay đổi hằng tháng, hằng quý hoặc hằng năm tùy tần suất lập báo cáo của công ty. Nó liệt kê doanh thu và những khoản phải chi trong một kỳ báo cáo và được thiết kế sao cho thể hiện được lợi nhuận thu vào của công ty trong kỳ báo cáo. Một báo cáo P&L giống như một bộ phim với cảnh quay liên tục thay đổi.

Jean Cunningham, giám đốc tài chính (CFO) của Lantech, nhớ lại những ngày đầu làm việc khi bà đi khắp công ty và hỏi mọi người cách sử dụng báo cáo tài chính hằng tháng. Bà nói: "Ai cũng nhìn xuống, lục tung đống giấy tờ trên bàn mà thậm chí không thừa nhận rằng họ không dùng gì đến nó. Cuối cùng, họ trả lời rằng họ thường lưu nó lại". Với đôi mắt trợn ngược và vẻ mặt tức tối tột độ,

Jean chốt lại một câu: "Đối với họ, nó thật sự là 'đống giấy lộn', là thứ rác rưởi vì họ không biết làm quái gì với nó. Họ không hiểu nổi nó".

Khá nhất thì báo cáo tài chính chỉ là một tài liệu phức tạp và thuộc về quá khứ, chứ không nói lên gì về năng suất. Ngay cả bảng cân đối kế toán hay báo cáo lời lỗ cũng không thể đại diện cho năng suất trong quá khứ, lợi nhuận trong tương lai hay tình trạng tài chính đích thực của công ty.

Các báo cáo tài chính không phản ánh năng suất

Hãy tưởng tượng bạn đang chơi đánh golf với một quả bóng đá. Tuy ý nghĩ này nghe thật buồn cười, nhưng việc cố gắng sử dụng báo cáo tài chính để phục vụ bất kỳ mục đích nào ngoài mục đích vốn dĩ – tức nhìn lại hoạt động trong quá khứ của công ty – cũng buồn cười hệt như vậy. Thế nhưng đó lại là trò chơi nguy hiểm mà hầu hết các công ty đều lao vào.

Không chỗ nào trong báo cáo tài chính chỉ ra được số lượng nhân viên được thuê. Mà nếu không có con số này, bạn sẽ không tài nào xác định được sản lượng, doanh thu hoặc lợi nhuận hoạt động trên đầu người. Một bản báo cáo tài chính không thể liệt kê được công ty hiện có bao nhiêu khách hàng, mỗi khách hàng chi trung bình bao nhiêu hoặc gắn bó với công ty trong bao lâu, cũng như không có chỗ nào phản ánh được bao nhiêu công việc kinh doanh đang được giải quyết.

Một bản báo cáo tài chính phản ánh năng lực thiết yếu để đạt năng suất cao sẽ chỉ ra được The Warehouse có thể vận chuyển hàng từ điểm giao nhận đến cửa hàng rồi điểm bán nhanh đến đâu, hay có bao nhiêu khách hàng huy động lại vốn thế chấp vẫn tiếp tục gắn bó với World Savings thay vì đổi sang một tổ chức tài chính khác, hay Michael O'Leary bán được bao nhiêu vé ngồi trong lộ trình bay mới của hãng Ryanair.

Nhiều báo cáo tài chính xuyên tạc sự thật

Nhằm mục đích báo cáo thuế, luật pháp quy định các biên bản tài chính phải thông qua GAAP (Các nguyên tắc kế toán được chấp nhận chung – Generally Accepted Accounting Principles). Có hàng nghìn nguyên tắc đầy ứ trong 1.200 trang của cuốn Sổ tay chính sách và quy trình GAAP, và cũng có hàng nghìn cách cắt nghĩa chúng. Bạn có thể đoán được rằng trong nỗ lực giúp các bản báo cáo tài chính được chú ý nhiều nhất có thể, các doanh nghiệp phải

thường xuyên cậy nhờ sự thông thái của Polonius[39]: "Nếu ngài không thể làm họ lóa mắt với tài năng của ngài, thì hãy ngăn họ lại với trò nhảm nhí của ngài". Các kế toán viên luôn tích cực cắt nghĩa những nguyên tắc này theo hướng có lợi cho họ.

[39] Polonius là một nhân vật trong vở kịch Hamlet của đại văn hào Shakespeare, được xây dựng với tính cách khá đặc trưng. Ông ta luôn tìm cách che đậy sự ngu xuẩn của bản thân bằng ngôn từ có vẻ sâu sắc và thông thái. Polonius tin vào sự cẩn trọng và sáng suốt của mình, cho rằng thế là khôn nhưng hóa ra rất dại, vì cuộc đời thông thái hơn ông ta. Polonius kết thúc cuộc đời với một kết cục bi thảm, chính ông là thủ phạm gây ra cái chết cho bản thân và cả gia đình. Không phải ngẫu nhiên mà Shakespeare đã để cho Hamlet gọi Polonius là "đồ khọm già ngu xuẩn" (ND).

Tháng 1 năm 2012, nhờ phóng viên David Cay Johnston từ tờ New York Times, chúng ta đã khám phá ra Enron và hãng kiểm toán của họ, Arthur Andersen, đã dựng lên và sử dụng gần 900 công ty con đặt ở nước ngoài và thực hiện những giao dịch giả thông qua chúng nhằm giảm tối thiểu thuế thu nhập. Từ đó, họ đã thu được gần 400 triệu đô-la từ tiền hoàn thuế, trong khi ém nhẹm hàng tỉ đô-la nợ phải trả thông qua các công ty con không được kê khai trong bảng cân đối kế toán.

Chỉ vài tháng sau, công ty Xerox đang gặp rắc rối đã dàn xếp ổn thỏa với Ủy ban Giao dịch Chứng khoán Mỹ (SEC), vốn từng đâm đơn kiện công ty này vì cáo buộc họ gian lận sổ sách kế toán nhằm "đánh bóng và xuyên tạc" kết quả tài chính trong nhiều năm trời. Cùng khoảng thời gian này, SEC đã thông báo đến các nhân viên Xerox và hãng kiểm toán cũ của họ là KPMG, rằng họ có khả năng phải đối mặt với các cáo buộc về hành vi gian lận kế toán của mình.

Trước mùa xuân năm 2002, công ty General Electric cũng công bố đợt sa thải hàng loạt tại GE Capital, đơn vị dịch vụ tài chính của họ, do các chuyên gia phân tích như Robert Olstein từ quỹ Olstein Financial Alert Fund (Quỹ Báo động Tài chính Olstein) đã buộc tội GE tạo lợi nhuận bằng cách "tái cơ cấu tài chính".

Trong một nỗ lực nhằm chứng tỏ khả năng gia tăng khách hàng, công ty cổ phần Adelphia Cable đã dựng lên đến 600 nghìn khách hàng ảo và lưu vào bảng cân đối kế toán. Trong khi đó, DirecTV, một công ty con của Hughes Electronics, cũng làm điều tương tự khi thừa nhận họ đã ghi nhận thêm 360 nghìn người là khách hàng thanh toán, trong khi những người này chỉ mới điền đơn

đăng ký tín dụng.

Thị trường tài chính từng chao đảo khi công ty MCI WorldCom bị phanh phui rằng họ đã "quên" trừ ra gần 4 tỉ đô-la doanh thu – thay vào đó lại ghi nhận khoản này là chi phí vốn hóa – kéo theo những khoản lỗ nặng nề thay vì lợi nhuận. Cổ phần của công ty phút chốc chỉ còn đáng giá vài xu, dù có lúc từng đạt trên 60 đô-la.

Và vào mùa hè năm 2002, giới kinh doanh đã học được một mánh kiểm kê mới – "mánh khứ hồi". Hãy thử tưởng tượng công ty của tôi và bạn cùng giao dịch 10 triệu đô-la giá trị hàng hóa trong cùng một ngày. Tuy không công ty nào được lợi từ giao dịch trên, nhưng mỗi bên có thể ghi nhận thêm 10 triệu đô-la doanh thu nhằm tự thổi phồng dòng kê doanh thu trong báo cáo P&L.

Không phải doanh nghiệp nào cũng bóp méo báo cáo tài chính của họ, nhưng khi có cơ hội, đa số sẽ tận dụng hòng tạo ra bàn đạp tốt nhất cho công ty.

Chúng tôi từng đến Louisville, Kentucky, văn phòng giám đốc tài chính của Lantech để thảo luận về báo cáo tài chính và kế toán trong khi Jean Cunningham tỏ rõ sự thất vọng và bực bội về chủ đề này. Cầm xấp giấy tờ dày cộp và hươ lên không trung, bà nói: "Này, nhìn nó đi nếu anh muốn thấy sự mâu thuẫn. Chỉ mới sáng nay thôi, tôi đang xem lại bản báo cáo rủi ro tín dụng của một công ty mà tôi xin không nêu tên. Nhưng anh có thể chọn bất cứ công ty nào anh muốn, chẳng có gì đặc biệt cả". Dường như điều khiến bà càng lúc càng sôi máu chính là "mọi báo cáo dường như đều có những điểm mâu thuẫn giống nhau".

Với một bản báo cáo cụ thể, Jean phàn nàn: "Đoạn này nói giá cổ phiếu của họ giảm 7,3 xu. Được rồi. Nhưng đoạn sau lại nói họ giảm 0,35 xu một cổ phiếu. Chuyện gì đây? Hai con số khác nhau trong một kỳ báo cáo ư". Rồi bà lắc mạnh chồng giấy như để nhấn mạnh sự thất vọng của mình.

Nhưng rồi Cunningham tiếp tục nói một cách điềm tĩnh và tự trả lời thắc mắc của bà: "Đó là tình trạng chung về báo cáo tài chính của mọi công ty. Họ thêm thắt những điều đặc biệt này kia, những thứ khác lạ này nọ. Và do cách báo cáo quá sức phức tạp, nên chẳng ai hiểu nổi... Hãy quên việc đầu tư vào công ty đó đi, bạn sẽ không thể nắm được đó là công ty tốt hay xấu, có nên tiếp tục cho họ vay không hay có nên gia hạn mức tín dụng mở cho họ. Toàn một mớ biệt ngữ khó hiểu".

Điều kinh khủng nhất chính là do cần nguồn tài nguyên cực lớn để viết ra một báo cáo tài chính chi tiết, nên rất nhiều giám đốc đã thể hiện sự sùng bái của họ đối với tài liệu này. Họ lý giải: "Hừm! Nếu chúng ta đã chi khối tiền để viết ra nó, thì nó ắt hẳn phải đúng". Sự thật là các lãnh đạo công ty đã tìm cách ra quyết định hoạt động dựa trên nội dung báo cáo tài chính. Đáng sợ hơn nữa là các giám đốc ra quyết định hoạt động chỉ vì muốn bản báo cáo tài chính tiếp theo phải "đẹp" hơn bản trước. Bạn phải tưởng tượng mình là một Rip Van Winkle[40] thời hiện đại, chìm sâu trong giấc ngủ mà không hề hay biết sự phóng đại đã lan khắp doanh nghiệp; và trong một vài trường hợp, các vụ kiện sẽ bắt đầu từ báo cáo tài chính.

[40] Rip Van Winkle là nhân vật trong truyện ngắn cùng tên của nhà văn Mỹ Washington Irving. Trong truyện, ông bị chuốc rượu và say đến mức ngủ quên; khi tỉnh dậy, ông phát hiện đã 20 năm trôi qua (ND).

Sẽ không công ty nào thật sự đạt năng suất cao hơn bằng cách ra quyết định dựa trên dữ liệu cũ đã được nhào nặn và thao túng hòng làm đẹp lòng các chuyên gia phân tích, khiến các chuyên viên cho vay nợ hân hoan và nhượng bộ các cổ đông, đồng thời giảm tối thiểu nghĩa vụ đóng thuế, ve vuốt cái tôi và ghi thêm chiến công cho ngài CEO.

Một bí mật nhỏ đen tối

Có những kỹ năng đơn giản mà chúng ta không bao giờ học được; vài anh chàng không bao giờ học được cách ném quả bóng chày, trong khi một số người lại không thèm học cách sử dụng chỉ nha khoa cho đến khi nha sĩ yêu cầu họ dùng rất lâu sau đó, còn những người khác lại không bao giờ biết bơi được. Thú nhận những việc trên là điều rất xấu hổ, đặc biệt sau một khoảng thời gian dài, khi chúng ta nghĩ mình đáng lẽ phải thuần thục kỹ năng đó. Cho nên, là những kẻ kiêu hãnh, chúng ta sẽ né tránh thừa nhận điều chúng ta không biết, hay giả vờ biết thay vì thừa nhận mình xem như đã thất bại.

Sự thật là hầu hết các chủ doanh nghiệp, nhà quản lý hay CEO không được đào tạo về tài chính kế toán, thế nên họ không đọc được báo cáo tài chính. Đa phần họ chỉ thấy hàng tràng báo cáo linh tinh. Nhưng thay vì thừa nhận mình không biết, họ lại giả vờ – vì thật xấu hổ làm sao nếu phải thú nhận họ đã leo đến hàng ngũ lãnh đạo mà không có khả năng đọc báo cáo tài chính thật sự trơn tru. Thay vào đó, họ buộc phải dựa vào sự trợ giúp của lực

lượng nòng cốt đang sẵn sàng chứng tỏ họ có khả năng – tức các quản lý kinh doanh, kế toán trưởng hay giám đốc tài chính.

Jack Stack, CEO của SRC, nhận định rằng hầu hết các CEO sẽ nhận một bản sao báo cáo tài chính, nhét nó vào két an toàn, đóng sầm cửa và nói: "Được rồi, chúng ta phải đề ra cách làm mới thôi", nhưng chẳng bao giờ cho ai biết tài liệu đó chứa những gì. Jack nói: "Từ lâu, tôi đã đi đến kết luận rằng lý do khiến các giám đốc không tiết lộ thông tin tài chính là vì đa số họ không hiểu nó".

Từ tận đáy lòng, những người không hiểu nổi một bản báo cáo tài chính biết rằng họ không hiểu, và những ban bệ tài chính xung quanh họ cũng biết được điều đó. Thay vì khắc phục vấn đề, họ lại cùng nhau lập nên một liên minh phiền toái, trong đó những ai phụ trách kế toán sẽ kiên nhẫn giải thích mọi công thức, phương trình và tỷ lệ kỳ diệu, trong khi dàn lãnh đạo cứ gật đầu và vờ như mình biết tất cả. Các chuyên gia tài chính càng khiến mớ công thức và độc dược của họ phức tạp bao nhiêu, thì họ càng trở nên quan trọng bấy nhiêu. Trong rất nhiều doanh nghiệp, các kế toán thực chất mới là những người đứng đầu hoạt động của tổ chức, vì họ có thể bảo người nắm quyền phải làm gì và làm khi nào. Rốt cuộc, cái tôi của các kế toán viên bị thổi phồng và kẻ nắm quyền đa số lại biến thành bù nhìn, rồi chờ đợi gợi ý tiếp theo từ quản lý kinh doanh hay giám đốc tài chính.

"Một mớ hỗn độn"

Bạn hãy nối các điểm chính lại với nhau và đoán xem hệ quả nào có khả năng sẽ xảy ra.

Nếu báo cáo tài chính do hầu hết các công ty sử dụng không nhằm mục đích báo cáo thực tế lịch sử và cũng không phải là cơ sở để ra quyết định hoạt động; hoặc giả chúng chỉ là những câu chuyện cổ tích được thêu dệt tỉ mỉ, hoặc nếu hầu hết những người cần đến chúng lại không hiểu chúng, thì chẳng có gì lạ khi đa số doanh nghiệp đều thất bại. Còn những công ty chưa thất bại thì luôn luôn chật vật. Và hiển nhiên, chỉ một vài công ty ưu tú mới có khả năng trở thành những thế lực có năng suất cực cao.

Một công ty năng suất cao sẽ không sử dụng báo cáo tài chính làm nền tảng quản lý và lãnh đạo doanh nghiệp, mà họ thận trọng vận dụng một số Yếu tố chủ đạo chọn lọc để tiếp tục tiến về phía trước và không ngừng đạt năng suất cao hơn.

Những yếu tố chủ đạo làm nên năng suất

Bất kể với quy mô nào, những công ty chúng tôi nghiên cứu đa số đều tập trung vào một số nhiệm vụ quan trọng và làm việc hăng say nhằm cải thiện từng công việc như thế. Họ biết rằng nếu họ thành công, thì bản thân báo cáo tài chính sẽ phản ánh thành công của họ. (Thay vì dùng từ "thước đo – metric", cụm từ đáng buồn còn sót lại từ vốn từ cực thịnh hành thời kỳ cuồng dot-com và thường xuyên được dùng mỗi khi nhắc đến bất kỳ số liệu nào, chúng tôi sẽ cố gắng phản ánh tầm quan trọng của từng nhiệm vụ sau và sẽ gọi chúng là những Yếu tố chủ đạo).

Wiremold là một công ty thành công chuyên về dây điện và cáp điện, là một nhánh của công ty Pháp Legrand Electric S.A trị giá 3 triệu đô-la. Đây là một công ty quyết tâm giải trình báo cáo dựa trên năng suất. Wiremold đã và đang tiến hành một cách tiếp cận mới trong hơn một thập kỷ qua – cách này tổng kết lại mọi sự giản tiện nhờ chỉ đo lường các Yếu tố chủ đạo của một công ty thay vì tính toán hàng mớ số liệu phức tạp làm nên bản báo cáo tài chính. Orest Fiume, cựu giám đốc tài chính tại Wiremold, cho biết: "Năng suất là mối quan hệ giữa sản lượng đầu ra so với đầu vào. Nó không đo lường dựa trên đơn vị tiền tệ mà dựa trên sản lượng". Và ông nhấn mạnh rằng để hệ thống kế toán trở nên phù hợp hơn, thì "điều đầu tiên bạn phải hiểu rằng là tầm quan trọng của mọi thứ sẽ biểu thị qua số lượng, chứ không phải đồng đô-la. Nếu bạn cố ép mọi người tập trung vào năng suất và cố thể hiện nó bằng tiền bạc, bạn sẽ khiến họ rất bối rối".

Một ví dụ xuất sắc về cách vận dụng những Yếu tố chủ đạo trong lãnh đạo và quản lý doanh nghiệp chính là các phương pháp do Herb và Marion Sandler sử dụng, giúp mang lại thành công cho World Savings. Toàn bộ văn hóa của công ty được xây dựng để tập trung: gia tăng tiền gửi, mở thêm nhiều gói vay thế chấp, giữ chân khách hàng và hạn chế tối đa chi phí chung lẫn chi phí hành chính. Việc chỉ tập trung vào số ít Yếu tố trên có vẻ không hấp dẫn bằng áp công ty vào đủ loại tuyên bố kinh doanh mạo hiểm và dễ thua lỗ. Vợ chồng Sandler thường xuyên nhắc nhở mọi người rằng 19/20 công ty đứng đầu trong bảng xếp hạng của S&L 15 năm trước hiện nay đã không còn tồn tại nữa. Việc tập trung vào một số ít Yếu tố chủ đạo đã đem lại lợi ích to lớn cho World Savings, nơi hơn 5 nghìn nhân viên gần như cùng chia sẻ một niềm tin mãnh liệt về việc cải thiện số liệu tài chính.

Trong khi hầu hết các công ty cổ phần đều làm những trò mờ ám khi có những lời khuyên tiến bộ cho các nhà môi giới, chủ ngân hàng, chuyên gia phân tích hay cổ đông dưới dạng chỉ dẫn, đồng thời dự đoán kết quả thị trường trong tương lai, thì Herb Sandler

lại xem thường điều này. Ông nói: "Chúng tôi không đưa ra chỉ dẫn. Chúng tôi tập trung vào cách đo lường và cải thiện những khía cạnh đã giúp chúng tôi thành công và đảm bảo công bố kết quả của mình đến tất cả mọi người cùng lúc".

Tại Nucor, những Yếu tố chủ đạo này cũng hoàn toàn không khoa trương, tức cũng giống như tại World Savings. Hằng tuần, mỗi xưởng thép lại chuẩn bị một bản báo cáo liệt kê những đơn hàng đã nhận, hàng bán còn tồn đọng, tiến độ sản xuất và giao hàng rồi gửi cho CEO Dan DiMicco để đánh giá. Mỗi nhà máy tại Tập đoàn Joist & Metals Building cũng chuẩn bị những bản báo cáo tương tự để đánh giá số lượng các báo giá đã lập, số đơn hàng đã nhận, số hàng tồn chưa giao và tình hình sản xuất, giao hàng. Mọi nhân viên tại Nucor đều hiểu rằng những chỉ số đó sẽ thúc đẩy năng suất và đòi hỏi họ phải đo lường chính xác, không ngừng cải tiến. Chỉ cần công ty giữ được chi phí thấp, họ sẽ biết rằng lợi nhuận, dòng tiền, lợi nhuận trên cổ phiếu và báo cáo tài chính vững mạnh đều là thành quả tất yếu.

Jean Cunningham, giám đốc tài chính của Lantech hỏi: "Bao nhiêu bản báo cáo tài chính bạn từng xem qua chỉ ra được các đơn hàng mới của bạn là gì? Không cái nào hết! Làm sao một công ty có thể tạo ra lợi nhuận mà không có đơn hàng mới? Không thể nào".

Các Yếu tố chủ đạo quan trọng tại Lantech bao gồm những đơn hàng mới, những đơn hàng giao và lợi nhuận khả biến. Cunningham cho biết: "Câu thần chú của chúng tôi ở đây là: nếu không chuyển hàng, bạn sẽ không có doanh thu và không tạo ra được lợi nhuận. Mọi đơn hàng giao đều cho thấy lợi nhuận hiển nhiên và bạn không thể thấy được điều đó với phương pháp kế toán thông thường".

SRC còn áp dụng các Yếu tố chủ đạo để thúc đẩy doanh nghiệp. Như CEO Jack Stack miêu tả, khi mọi công nhân từ các nhà máy tập trung lại vào mỗi thứ Tư nhân cuộc họp nhân viên trên tinh thần "không bàn chuyện nhảm nhí", thì "các buổi họp sẽ bàn đến những con số quan trọng. Bạn kể các câu chuyện, biến chúng thành một con số và bước tới trước phòng, viết con số đó ra cho mọi người trong nhà máy cùng thấy. Bạn cần gì hơn thế cho một buổi họp nhân viên? Chỉ thế thôi". SRC là công ty nơi mọi nhân viên đều được dạy cách tìm hiểu tầm quan trọng của từng Yếu tố chủ đạo được nêu ra.

Orest Fiume nhấn mạnh tầm quan trọng của việc vận dụng Yếu tố chủ đạo trong cải thiện năng suất doanh nghiệp: "Những con số

mà công ty sử dụng phải thúc đẩy hành động. Ví dụ, chúng tôi không còn phải tính hay công bố tỷ lệ lợi nhuận trên vốn đầu tư nữa, bởi không ai nghĩ ra phải làm gì để cải thiện nó qua công việc hằng ngày của họ được. Chỉ số đó hoàn toàn không thúc đẩy được hành động".

Fiume tiếp tục với vài lời khuyên rất hữu ích: "Điều bạn cần là những con số có thực từ các cấp thấp hơn trong doanh nghiệp và thúc đẩy hành động từ những con người có công việc thật sự và đang làm việc thật sự".

Điểm chung ở các Yếu tố chủ đạo tại những công ty này chính là: mỗi yếu tố đều phải dựa trên số lượng, được công bố theo thời gian thực, tức định kỳ mỗi ngày hoặc mỗi tuần. Và không có công ty nào trong số các doanh nghiệp chúng tôi nghiên cứu dựa trên thông tin tháng trước hay được lý giải bởi các nhân viên kế toán chuyên ra quyết định tuyên bố kinh doanh.

Khi một công ty đã đề ra một quy trình đo lường thường xuyên những yếu tố thật sự thúc đẩy kinh doanh, tạo doanh thu và cải thiện năng suất, thì khi đó báo cáo tài chính sẽ trở thành thứ yếu. Và do chỉ là thứ yếu bởi lẽ những chỉ số đo lường khác đã được sử dụng để điều khiển doanh nghiệp, nên báo cáo tài chính chỉ giúp xác nhận lại những điều bạn đã biết. Khi điều đó xảy ra, năng suất sẽ tăng vọt.

Lời cảnh báo

Nếu mục tiêu của công ty là tăng trưởng năng suất ngoạn mục, thì sự thật là công ty đó có thể học hỏi từ những doanh nghiệp hiệu quả nhất trên thế giới, những doanh nghiệp đã soi đường giúp chúng ta. Điều cốt yếu là bạn phải nhận ra được những Yếu tố chủ đạo then chốt, đo lường chúng thường xuyên và tìm cách cải thiện chúng liên tục. Bài học rút ra rất rõ ràng, các nguyên tắc nêu trên cũng có vẻ dễ áp dụng, nhưng bất kỳ công ty nào quyết định lãnh đạo và quản lý bằng cách vận dụng các Yếu tố chủ đạo sẽ phải nghe những lời kêu ca phản đối không biết từ đâu đến.

Đa số các công ty đều có quá nhiều người xào xáo giấy tờ và nhập giao dịch, từ đó tạo ra hàng tập báo cáo và tài liệu vô nghĩa, cũng như bị nhồi nhét hàng mớ dữ liệu vốn chỉ hữu ích khi bào chữa cho các quyết định trong quá khứ thay vì hướng đến tương lai. Những thứ rác rưởi không ai hiểu nổi này chỉ làm nguôi ngoai những kẻ thích xào nấu dữ liệu mà tầm quan trọng của họ sẽ giảm đi khi mọi thứ thay đổi. Việc họ phản đối là điều tiên liệu được.

Orest Fiume còn rung thêm một hồi chuông cảnh báo nữa: “Tôi nghĩ những ai trong ngành kế toán nên có khả năng trình bày thông tin rõ hơn cho người ngoài ngành. Nếu không làm được điều này, thì chẳng khác nào họ cũng vô dụng”.

Kế toán viên và các thạc sĩ quản trị kinh doanh được đào tạo để phân tích từng đồng từng cắc, do đó các báo cáo tài chính thường được thể hiện dưới đơn vị tiền tệ (đô-la). Fiume cho rằng năng suất hoàn toàn không giống như thế. Theo ông, những đồng đô-la trên báo cáo tài chính là tích của tổng số sản phẩm được bán ra nhân với số lần bán ra. Fiume nói: “Chi phí thật sự không phải là từng đồng đô-la, mà là khối lượng sắt thép chúng ta tiêu thụ nhân với đơn giá của thép. Và chi phí lao động là số giờ họ làm việc nhân với số tiền họ được trả trong một giờ”. Do kế toán viên được đào tạo để xuất và đọc báo cáo tài chính gồm toàn những đồng đô-la, nên Fiume cho rằng các kế toán viên phải chịu trách nhiệm: “Họ thường trở thành rào cản cơ bản trong việc nâng năng suất”.

Một khi những công ty có năng suất cao đã chọn áp dụng một loạt Yếu tố chủ đạo để phát triển, thì hiển nhiên bước tiếp theo là đưa từng quy trình đo lường vào một hệ thống được cải tiến và tinh lọc không ngừng. Đó chính là điều chúng ta hướng đến trong chương tới.

9

HỆ THỐNG HÓA MỌI THỨ

Mọi việc có xu hướng trôi đi và con người cũng muốn để chúng trôi đi. Lúc nào cũng vậy, hầu như chúng ta luôn tự làm mình vấp ngã.

– Ed Constantine, Công ty Simpler Consulting

Các doanh nghiệp năng suất cao luôn có một hệ thống cho mỗi bộ phận trong bộ máy kinh doanh của họ. Và họ cứ vận hành nó hết lần này đến lần khác.

Vấn đề chính là hầu hết mọi người luôn tự cho mình là chuyên gia và nghĩ rằng hệ thống chỉ dành cho những người làm việc chân tay chứ không áp dụng cho họ.

Khi viết chương này, tôi cứ chật vật tìm cách nhấn mạnh vai trò sống còn của các hệ thống trong những công ty năng suất cao; đó cũng là lúc tôi đáp máy bay về nhà từ Atlanta.

Ngồi cạnh tôi là giám đốc kinh doanh toàn quốc của một công ty dược tầm cỡ. Tôi đoán anh ta sẽ là ứng cử viên lý tưởng để thảo luận về chủ đề hệ thống.

Khi câu chuyện về mình dần mở ra, anh tự hào kể rằng anh có cả thảy sáu quản lý bán hàng theo vùng và hơn 100 quản lý phát triển kinh doanh (nhân viên bán hàng) dưới quyền. Anh còn kể về quá trình thăng tiến từng bậc của mình tại công ty.

Tôi đáp và giả vờ ngu ngơ: "Chắc hẳn rất khó quản lý từng ấy nhân viên? Anh có đang sở hữu hệ thống bán hàng nào không?".

Anh ta trả lời: "Đó là đề tài khá nhạy cảm. Khi bắt đầu sự nghiệp trong ngành này nhiều năm trước, tôi đã có vài năm làm đại diện bán hàng cho một công ty dược khác, chuyên liên hệ với các bác

sĩ. Họ có quá nhiều hệ thống đến độ tôi căm ghét nó".

Rồi anh tiếp tục: "Tôi đã tự hứa với lòng rằng nếu có một ngày tôi trở thành quản lý, thì tôi chỉ việc thuê những nhân viên giỏi và để cho họ tự do hoàn thành công việc. Giới bán hàng không thích các hệ thống và không thích được bảo phải làm gì. Đó là lý do họ chọn làm nhân viên bán hàng. Họ thích tự do làm theo cách mình muốn". Anh nháy mắt: "Miễn là họ không làm gì phạm pháp, thì tôi cũng chẳng quan tâm họ làm việc thế nào và đánh đổi những gì".

Chính vì những kinh nghiệm không mấy tốt đẹp với hệ thống áp đặt từ trên xuống, nên câu trả lời của anh là cho phép nhân viên tự do làm những gì họ muốn.

Ngày hôm sau, tôi tìm kiếm nhanh trên Internet và khám phá ra 10 nghìn đô-la đầu tư vào công ty của anh từ 5 năm trước giờ chỉ đáng giá 6.200 đô-la; trong khi đó, 10 nghìn đô-la đầu tư vào toàn ngành dược giờ đã đáng giá 18.500 đô-la. Hoặc anh ta cần vài hệ thống nào đó… hoặc cần những thứ thuốc tốt hơn.

Dựa trên nghiên cứu của mình về các doanh nghiệp năng suất cao, chúng tôi đã rút ra được hai sự thật không thể bác bỏ: Bạn không thể cải tiến quy trình nếu không có một hệ thống. Và bất kỳ doanh nghiệp nào vận hành không theo hệ thống, tức mọi người tự do làm mọi thứ theo ý mình, sẽ chẳng khác gì một trại điên do bệnh nhân tâm thần thống trị.

Hệ thống là gì?

10 năm trước, một kỹ sư trẻ thuộc công ty General Motors, khi đó đang theo học chương trình thạc sĩ tại Đại học Stanford, đã định nghĩa hệ thống sản xuất như bất kỳ ai khác đã làm. Chúng tôi đã theo dấu Brent Hendrix đến Indiana, nơi ông đang giữ vị trí quản lý sản xuất cho Allison Transmission, một đơn vị của General Motors, để bàn luận về định nghĩa của ông.

Ông nói: "Hệ thống là một công việc mà trình tự các phần công việc đã được sắp xếp hiệu quả và các thành viên trong nhóm phải liên tục tuân thủ nó. Trình tự công việc được tuân thủ này đại diện cho "phương thức tối ưu" góp phần hoàn thành công việc. Mục đích của hệ thống là giảm thiểu những biến đổi xảy ra, từ đó chấm dứt lãng phí và giúp đạt năng suất cao. Đây cũng chính là chuẩn cơ bản cho triết lý cải tiến không ngừng, trong đó sự tham gia của các thành viên nhóm là vấn đề sống còn".

Lời giải thích của Hendrix đã nêu lên bốn luận điểm quan trọng về hệ thống:

1. Mọi người bao giờ cũng thực hiện công việc theo cùng một phương cách;
2. Công ty đã định rõ mỗi bước là cách tốt nhất để thực hiện nhiệm vụ;
3. Mục tiêu hướng đến là thực hiện nhiệm vụ mà không có sự biến động nào;
4. Cách thức thực hiện một nhiệm vụ trở thành chuẩn cơ bản cho việc cải tiến không ngừng.

Các công ty năng suất cao có thể biến hầu như mọi khía cạnh trong doanh nghiệp trở thành hệ thống.

Bất kể đó là cách Ryanair bán vé máy bay (họ bán qua mạng và điện thoại nhưng không thông qua các đại lý du lịch), cách Lantech sản xuất máy móc (mỗi lần một máy), cách World Savings thẩm định các ngôi nhà (với nhóm thẩm định của riêng họ và các công thức đã được mài giũa qua thời gian), cách IKEA giao đồ nội thất hay cách Yellow's hoàn thành từng công việc tại các trung tâm chuyên chở của họ, thì mỗi phương pháp đều biến một quy trình thành công thành một hệ thống có thể cải tiến đều đặn.

Hệ thống trong công việc

Hãy quan sát cách World Savings quản lý việc lập ngân sách. Giống như đa số các doanh nghiệp khác, họ có một quy trình lập ngân sách khắt khe, trong đó các mục tiêu và chi phí đều được dự kiến trong năm tới và mỗi chi phí đề xuất đều phụ thuộc vào câu hỏi nổi tiếng của Marion Sandler: LDKDCĐĐLĐNLG (xem chương 7). Nhưng bà cũng nói: "Cho dù ngân sách của bạn được lập chuẩn xác đến mức nào, thì vẫn luôn có những tình huống không thể tránh khỏi, đó là khi bạn cần chi tiền ngoài ngân sách".

Một trưởng phòng sẽ được phép linh hoạt một chút, hoặc có thể lên một khoản dự trù phòng những bất ngờ nằm ngoài ngân sách. Nhưng điều gì sẽ xảy ra khi các doanh nghiệp phải đối mặt với các khoản chi phí đề xuất vượt quá khoản linh hoạt họ đã lập, hoặc quá lớn so với quỹ dự phòng? Sau cùng, ai đó sẽ phải ra phán quyết "chi hay không chi". Thông thường, các quyết định như thế sẽ đặt lên vai chủ doanh nghiệp, CEO hay một giám đốc cấp cao, một người có quyền ký tá. Nhưng văn hóa ở World Savings lại không như vậy.

Sandler nói: “Theo như hệ thống được chúng tôi dùng xử lý các hạng mục không bao gồm trong ngân sách phê duyệt, thì từng hạng mục phải được trình bày trước hội đồng xét duyệt ngân sách”. Bạn có thể lập tức hình dung ra ngay một hội đồng toàn những lão tướng tóc bạc phơ, những nhân vật kỳ cựu giàu kinh nghiệm gật gù với vẻ trịch thượng, trong khi họ kiên nhẫn lắng nghe những lời van nài, kể khổ về ngân sách dặt dẹo và đề nghị rót thêm tiền.

Những điều đó không tồn tại ở World Savings. Điều biến hội đồng xét duyệt ngân sách của họ thành độc nhất vô nhị chính là công ty lợi dụng tư cách thành viên của hội đồng này như một phương cách nhằm truyền thụ nhanh chóng văn hóa World Savings cho nhân viên và các giám đốc.

Sandler mô tả về hội đồng này như một nhóm luân phiên thành viên và xem đây là một phương pháp cực hay nhằm giúp mọi người hiểu được cách doanh nghiệp suy nghĩ và hoạt động. “Thông qua việc thay đổi tư cách thành viên, chúng tôi đã trao thêm cho nhiều nhân viên cơ hội trải nghiệm và thật sự thấu hiểu văn hóa của chúng tôi”.

Điều ngạc nhiên nhất về ủy ban xét duyệt ngân sách tại World Savings chính là vợ chồng Sandler, hai đồng CEO của công ty, không hề thuộc hội đồng này. Marion chia sẻ: “Trong quá khứ, cả tôi lẫn Herb đều từng là thành viên, nhưng anh phải hiểu rằng ở đây chúng tôi là một đại gia đình. Chúng tôi có rất nhiều nhân viên tài năng và chúng tôi tin tưởng họ”. Chỉ cần đơn giản lập một hội đồng xét duyệt các khoản chi ngoài ngân sách, họ đã thiết lập được một hệ thống nhờ đặt nó ngoài quyền kiểm soát của một cá nhân “quan trọng”.

Do nhận ra rằng không thể cải thiện năng suất nếu không có một hệ thống chuẩn hóa, Bill Zollars của Yellow Corp. đã kết luận rằng công ty ông cần phải triển khai các hệ thống xuyên suốt hàng trăm bến chuyên chở của công ty. Zollars nói: “Ngay khi đến đây, tôi đã nhận ra công ty không thiếu những nhân viên tốt đang cố gắng làm điều đúng đắn, nhưng số quy trình khi đó cũng nhiều như số bến vậy”.

Theo Zollars, Yellow đã bắt đầu từ con số không khi tìm kiếm biện pháp tối ưu gắn liền với những người thật sự làm tốt công việc. Ông nói: “Chúng tôi tháo rời từng quy trình, từng hệ thống và cuối cùng đã xác định được cách tốt nhất để thực hiện từng nhiệm vụ”.

Zollars đã chọn bến Cleveland, một bến lớn của công ty làm địa điểm đầu tiên để thiết lập hệ thống mới. Ban đầu, các nhân viên phản đối hệ thống mới dữ dội, vì họ tin rằng đó chỉ là một cách rình mò khác của đội ngũ quản lý. Nhưng quản lý nhà máy Cleveland, Rick Brenneman, vẫn kiên trì và cuối cùng đã kéo được tất cả mọi người cùng tham gia, đồng thời giúp chương trình thành công rực rỡ. Sau đó, họ đã chứng kiến năng suất tăng ngoạn mục.

Tiếp đó, Zollars ra chỉ thị rằng 100 bến chuyên chở lớn nhất của họ sẽ triển khai hệ thống mới cho quá trình nhận hàng và giao hàng. Một khi các hệ thống này được triển khai, bến đó sẽ được trao Chứng nhận Bạc và bắt đầu phấn đấu để đạt Chứng nhận Vàng, bao gồm các hệ thống dành cho quy trình bốc dỡ hàng tại bến và hoạt động vận tải đường dài. Để chắc rằng mỗi nhà máy đều hiểu rõ họ không có quyền lựa chọn tham gia hay không, công ty đã phái một nhóm bao gồm một tổng giám đốc khu vực, một quản lý bến cảng và một kỹ sư công nghiệp đến huấn luyện và hướng dẫn mỗi nhà máy cách đạt chứng nhận trong vòng bảy tuần lễ.

Kết quả đúng như dự đoán. Khi các bến lần lượt đoạt chứng nhận Bạc rồi đến Vàng, hàng trăm triệu đô-la không hiệu quả đã bị loại khỏi chi phí công ty, và năng suất tăng vọt.

Bạn hẳn vẫn còn nhớ toàn bộ các nhân viên làm việc tại 22 công ty của SRC tập hợp lại mỗi tuần một lần tại phòng ăn trưa của họ và tham gia đánh giá kết quả tài chính của doanh nghiệp trong tuần trước đó. Bằng cách đánh giá theo từng tuần trong nhiều năm, phương pháp này cũng đã trở thành một hệ thống. Bạn hẳn sẽ hình dung chúng ta phải tốn đến hàng giờ để những người phụ trách từng mục khác nhau trong báo cáo lời lỗ và bảng cân đối kế toán đi đến trước phòng, điền vào mục họ phụ trách và thêm vào một chú giải ngắn gọn.

Nhưng Jack Stack chỉ mỉm cười và nói: “Không đời nào. Khi bạn đánh giá theo từng tuần, hết tuần này đến tuần khác và mọi người bắt đầu hiểu được trò chơi kinh doanh, bạn sẽ không tốn nhiều thời gian lắm đâu. Mỗi người chỉ cần đứng trước phòng, viết ra con số của họ và nhận xét thật nhanh”.

Stack nói tiếp: “Nó là một hệ thống và nó phải vận hành nhanh chóng. Mọi người đã học được rằng họ không nên phí thời gian bao biện – vì các con số không biết nói dối. Và những người khác cũng học được rằng họ không nên gây khó dễ cho mọi người, vì

biết đâu đến tuần tới, có thể chính họ phải viết ra một con số mà bản thân họ không lấy làm tự hào".

Hãy nghĩ đến kết quả của việc tiến hành một nhiệm vụ hay chức năng lặp đi lặp lại, luôn tuân thủ cùng một phương cách nhưng lần nào cũng cố gắng làm nhanh hơn, tốt hơn, tiết kiệm hơn và liên tục tập hợp đóng góp từ những người có liên quan. Lúc này, bạn không chỉ có một hệ thống, mà còn có một hệ thống chắc chắn sẽ gia tăng năng suất.

Những kẻ chống lại hệ thống

Chúng tôi tự hỏi tại sao hầu hết doanh nghiệp lại hạn chế giới thiệu các hệ thống mới đến khu vực sản xuất và cho phép các mảng khác của công ty làm việc theo cách họ muốn.

Chủ tịch Pat Lancaster của Lantech tuyên bố: "Hoàn toàn không có lý do chính đáng nào cho thấy các hệ thống không thể áp dụng với mọi bộ phận của doanh nghiệp. Chẳng qua cả thế giới đã quen thói bắt chẹt các khu vực sản xuất. Các kỹ sư mới tốt nghiệp từ trường MIT[41] và đám thạc sĩ quản trị kinh doanh Harvard luôn cho rằng họ có một giải pháp mới mẻ và ghê gớm nhằm khắc phục vấn đề tại nhà máy. Và dường như ngày càng có nhiều người cảm thấy rằng trong khi công nhân ở nhà máy rất dễ bị đày đọa, thì những phòng ban khác lại thoát khỏi mọi chỉ trích[42].

[41] MIT: viết tắt của Massachusetts Institute of Technology, tức Viện Công nghệ Massachusetts, một viện đại học nghiên cứu tư thục hàng đầu tại Mỹ. Được thành lập năm 1861 tại Cambridge, bang Massachusetts, MIT nổi tiếng nhờ hoạt động nghiên cứu và giáo dục trong các ngành khoa học vật lý, kỹ thuật, sinh học, kinh tế học, ngôn ngữ học và quản lý. MIT ban đầu nhấn mạnh đến các ngành công nghệ ứng dụng ở bậc đại học và sau đại học, và chính điều này giúp tạo nên sự hợp tác gần gũi giữa trường với các công ty công nghiệp (ND).

[42] Nguyên văn: sacred cow, tức con bò thiêng, chỉ những thể chế hoặc cá nhân được bênh vực một cách vô lý, không ai dám động đến (liên tưởng đến hình ảnh con bò thiêng trong tín ngưỡng Hindu) (ND).

Bruce Thompson và Ed Constantine đến từ công ty Simpler Consulting Group cũng đồng tình rằng tất cả các mảng trong doanh nghiệp nên vận hành theo những hệ thống thúc đẩy công việc tiến triển theo một hướng đi tự nhiên và đáng tin cậy.

Các chuyên gia tư vấn dày dạn như Bruce và Ed cùng đồng ý rằng nhân viên thường sẽ hành xử theo những phương pháp có thể bắt nguồn từ quyết định nào đó của cấp quản lý – tức sử dụng những phương pháp hời hợt mà có lẽ chỉ được quyết định sau động thái tái cơ cấu nào đó.

Thompson cho rằng: "Hầu hết các công ty đã phát triển một chuẩn văn hóa, theo đó nếu mười năm trước có người mắc lỗi khi lập đơn mua hàng, thì sau khi quy trình được đặt ra, đơn mua hàng nào cũng phải qua hai lần phê duyệt". Anh cười khi mô tả một điều thường xuyên xảy ra: "Kẻ mắc lỗi đó đã ra đi được nhiều năm, và bản thân công ty cũng đã bổ sung thêm công nghệ mới để ngăn chặn sai sót tương tự, nhưng vẫn còn đó những nhân viên chạy quanh công ty xin phê duyệt nhiều lần cho các đơn mua hàng".

Tuy hoàn cảnh không ngừng thay đổi, nhưng Constantine quan sát thấy rằng "hầu hết các công ty thường không thay đổi quy trình để thích ứng với hoàn cảnh mới. Kết quả cuối cùng là bạn sẽ có những phòng ban vẫn tiếp tục xử lý công việc chỉ vì họ đã làm thế từ rất lâu, và các nhân viên thì quyết liệt bào chữa cho việc họ làm vì không muốn mất việc".

Pat Lancaster cảnh báo: "Tốt hơn bạn nên chuẩn bị sẵn sàng khi đến bất kỳ phòng ban nào ngoài khu vực sản xuất và cố triển khai một hệ thống, vì điều đầu tiên bạn nghe được sẽ là: 'Hãy thử dây vào công việc của tôi mà xem, đồ phá bĩnh, tôi sẽ nghỉ ngay đấy!'".

Chúng tôi cho rằng Jim Womack từ Lean Enterprise Institute (tạm dịch: Viện Doanh nghiệp Tinh gọn) thậm chí còn tiến gần hơn đến lý do thật sự khiến mọi người chống đối các hệ thống. Jim nói: "Một trong những vấn đề lớn mà anh phải đối mặt là những người tự cho mình là 'chuyên gia' và tưởng rằng công việc của chuyên gia chỉ là ra đúng một quyết định quan trọng trong cả ngày dài, thế thì khác nào bảo rằng công việc của họ là tỏ ra quan trọng và vẽ rắn thêm chân[43].

[43] Nguyên văn: reinventing the wheel, tức sáng chế lại bánh xe, chỉ việc làm thừa thãi không cần thiết (ND).

Gọt giũa những thứ dư thừa

Những nhà lãnh đạo các công ty năng suất cao đều là những người mạnh mẽ và biết rõ cách xử lý công việc điều hành doanh nghiệp. Ngược lại, nhiều giám đốc tại các doanh nghiệp khác

dường như lại sợ làm xáo trộn tình hình, xúc phạm ai đó hoặc giẫm lên không gian riêng của người khác mà trước nay chưa từng thay đổi. Đó chỉ là những sáng kiến hình thức nối tiếp nhau.

Một sự việc từng xảy ra trong nghề tư vấn của tôi sẽ minh họa cho quan điểm này. Một công ty tầm cỡ đã thuê tôi giúp họ "đổi vận" cho bộ phận bán hàng vô cùng cồng kềnh của họ. Trong ngày đầu tiên tôi xuất hiện tại công ty với vài thành viên thuộc nhóm tư vấn, một chuyên viên bán hàng kỳ cựu của công ty đã gặp chúng tôi ngay cửa trước. Với mái tóc điên dại rối tung, ánh mắt rực lửa và đôi tay vẫy điên cuồng hòng ngăn trở chúng tôi, bà trông chẳng khác nào người đàn bà điên ở Chaillot[44].

[44] Madwoman of Chaillot (tạm dịch: Người đàn bà điên ở Chaillot) là vở kịch châm biếm của soạn giả người Pháp Jean Giraudoux, được viết vào năm 1943. Câu chuyện kể về một người phụ nữ lập dị sống ở Paris và đấu tranh chống lại các thế lực cố áp đặt đạo đức giáo điều khắt khe lên cuộc sống của bà (ND).

Bà ta hét toáng lên: "Tôi biết các người đang làm gì, các người sẽ biến tất cả nhân viên thành những con robot với hệ thống chết tiệt của các người. Được lắm, chuyện đó sẽ không xảy ra ở đây đâu. Chúng tôi sẽ không cho phép bất kỳ hệ thống nào ở đây cả (tôi đã phải lược bỏ rất nhiều từ tục tĩu). Chỉ cần các người bước vào cửa, thì cả bộ phận bán hàng sẽ ra khỏi đây và nghỉ việc, rồi khiến cho nơi này phá sản".

Trong lúc bà ta tiếp tục quát mắng, tôi chỉ hy vọng bà ta không thủ súng hoặc dao. Chỉ đến khi có vài đồng nghiệp can ngăn thì bà mới bình tĩnh lại. Cuối cùng, bà ta cũng được lôi đi trong khi hai người khác cẩn thận đứng quan sát ở cửa.

Nhóm của tôi quyết định đợi vài phút để xem có màn kịch tính mới nào xuất hiện hay không.

Vài phút sau, vị CEO, người thuê chúng tôi xuất hiện ở cửa. Trong khi dẫn chúng tôi ra bãi đỗ xe với nụ cười lo lắng trên mặt: "Xin lỗi các anh vì chuyện vừa rồi. Hãy nhớ tôi từng kể với các anh rằng có vài sự chống đối nhỏ ở đây".

Ông lẩm bẩm trong khi cố tìm đúng từ ngữ: "À, sao các anh không quay trở lại khách sạn nhỉ? Tôi sẽ cố gắng giải quyết mọi chuyện và hôm nay chúng ta có thể gặp nhau sau tại khách sạn của các anh".

Sáu tiếng trôi qua và chúng tôi tự hỏi mình đã đâm đầu vào

chuyện gì. Phải đến tối muộn, vị CEO mới bắt đầu cuộc thảo luận như sau: "Tôi cho là mọi thứ đã được giải quyết rồi, thế nên từ ngày mai các anh có thể bắt đầu công việc của mình. Nhưng tôi phải nhượng bộ đôi chút".

Ông nhìn xuống và trông như thể một người biết họ sắp nói điều gì đó rất xuẩn ngốc và hy vọng những người khác cũng ngốc như thế để khỏi nhận ra. Ông nói: "Ừm, đó là điều bộ phận bán hàng muốn".

Ngay lúc này đây, công ty này đang gặp rắc rối nghiêm trọng vì doanh số sa sút và thị phần sụt giảm. Họ không còn nhiều thời gian nữa. Nếu ông ấy không thể khắc phục vấn đề, doanh thu sẽ tiếp tục đi xuống, giá cổ phiếu sẽ tiếp tục lao dốc và cuối cùng chiếc ghế của ông cũng không thể giữ nổi. Đó chính là lý do chúng tôi được thuê.

Ông ấy nói: "Tôi xin lỗi về người phụ nữ đã gây rắc rối cho các anh hôm nay. Bà ấy đã gắn bó với công ty từ lâu và không thích thay đổi".

Rồi ông chia sẻ tiếp: "Bà ấy là một người sản xuất giỏi và chúng tôi muốn giữ bà ấy lại nếu có thể". Ông giải thích rằng người phụ nữ này là kẻ gây rối thường xuyên, nhưng ông ta không muốn vì bà ta mà làm giảm cơ hội thành công của chúng tôi. Thế nên, ông ấy đề xuất một thỏa hiệp: "Chúng tôi sẽ tách riêng bà ấy và một số người luôn ủng hộ bà, và cho phép họ làm mọi việc theo cách họ vẫn làm".

"Và…?", tôi hỏi.

Ông ấy đang đào một cái hố còn sâu hơn để chôn chính mình: "Còn một việc nữa. Đa số những người còn lại biết rằng công ty đang lâm vào tình trạng tồi tệ và cần giúp đỡ; họ sẵn sàng thử… với một điều kiện".

"Và điều kiện đó là gì?", tôi thắc mắc thành tiếng.

Ông ngập ngừng nói: "Ừ thì, nếu anh và nhóm của anh đề xuất bất cứ điều gì mà ai trong số họ không muốn làm, thì mỗi người đều muốn có quyền từ chối thực hiện phần đó".

Bạn có thể đoán được điều gì rốt cuộc đã xảy ra với công ty này.

Những nhà quản lý mà đầu óc luôn bận làm hài lòng tất cả mọi người, không dám phật lòng ai hay sẵn sàng thỏa hiệp với mọi thứ

họ tin tưởng, sẽ không thể áp dụng và triển khai hệ thống cần thiết để dẫn dắt một công ty hướng đến mục tiêu tăng năng suất.

Cấp quản lý phải chuẩn bị sẵn sàng trước mọi sự chống đối các hệ thống, vì:

- Một số công nhân sẽ vô cùng phẫn uất trước việc áp đặt hệ thống mới; từ đó họ sẽ làm gần như mọi điều trong khả năng để ngăn chặn chúng;
- Một số người khác cho rằng trình độ học thức hoặc chuyên môn của họ sẽ cho phép họ đứng trên việc áp dụng hệ thống;
- Số khác đơn giản là không muốn có bất kỳ phần nào, của bất kỳ thứ gì có quyền đo lường năng suất của họ.

Bất kể họ đã gắn bó với công việc bao lâu, thì hầu hết các công nhân đều đã thấy quá nhiều sáng kiến nông nổi làm gián đoạn công việc của mình, sau đó suy dần rồi chìm hẳn… để rồi lại được thay thế bởi một sáng kiến mới nhất thời. Không ngạc nhiênkhi các công nhân cứ trợn ngược mắt hoài nghi trước khám phá mới mẻ nhất của cấp quản lý. Họ lẩm bẩm với bản thân và những người khác rằng: "Sếp ơi hãy thực tế đi"; họ bướng bỉnh chống lại trong khi giả vờ áp dụng chương trình đảm bảo hiệu suất "mới nhất, tiên tiến nhất và tốt nhất". Việc áp đặt bất kỳ hệ thống nào từ trên xuống cũng truyền đi một thông điệp rõ ràng đến các công nhân rằng: cấp quản lý cho rằng họ, những người công nhân, quá ngốc để tìm ra được cách làm việc tốt hơn. Khi bạn kết hợp yếu tố này với việc cắt giảm nhân sự – vốn là kết quả do sai lầm từ cấp quản lý với mong muốn tăng năng suất – bạn sẽ tạo ra một môi trường rất dễ gây "cháy nổ".

Mặt khác, hiệu quả tài chính của hầu hết các công ty cũng được các nhà đầu tư, chủ ngân hàng, chuyên gia phân tích, thị trường chứng khoán và báo giới tài chính theo dõi từng ngày từng giờ. Chỉ một trục trặc nhỏ cũng có thể tạo thành thảm họa nghề nghiệp với một vị giám đốc, hay một cơn ác mộng quan hệ công chúng (PR) với công ty. Rất nhiều nhà quản lý, giám đốc và chủ doanh nghiệp sợ rằng họ có thể phá hỏng mọi thứ, nên họ đành bị động trao quyền kiểm soát doanh nghiệp cho toàn thể công nhân.

Thay vì chuẩn hóa các hệ thống và quy trình, nhiều quản lý, chủ doanh nghiệp và giám đốc lại làm điều hoàn toàn ngược lại và tuyên bố doanh nghiệp của họ đã "trao quyền" cho công nhân. Thuật ngữ này được sử dụng thường xuyên đến nỗi nó được xếp vào nhóm từ cửa miệng. Các chuyên gia năng suất cho rằng cách

dùng từ này thật vớ vẩn. Và hậu quả luôn là một mớ hỗn độn không thể kiểm soát hoặc đo lường.

Trao quyền có thể là lời bao biện lớn cho việc không làm gì cả

Các nhân viên của những công ty cực kỳ thành công luôn được trao quyền, nhưng theo cách thức mang lại năng suất rất cao. Họ được trao quyền để:

- Làm việc theo cách mà họ và đồng nghiệp đã xác định là phương pháp tối ưu;
- Làm việc liên tục để cải tiến các phương pháp tối ưu đó;
- Cư xử theo giá trị và lề thói văn hóa công ty.

Nhân viên cũng đóng vai trò quan trọng tương đương cấp quản lý trong việc quyết định các hệ thống sẽ ra sao. Đó mới chính là trao quyền thật sự.

Lòng tin và sự tôn trọng là yếu tố thiết yếu để hệ thống hoạt động hiệu quả

Lý do khiến nhiều công ty gặp quá nhiều rắc rối khi cố thiết lập hệ thống chỉ gói gọn trong hai từ – hai từ vốn dĩ là nền tảng của bất kỳ mối quan hệ quý giá nào: "lòng tin" và "sự tôn trọng".

Nếu cấp quản lý không tin tưởng và tôn trọng công nhân, đồng thời công nhân cũng không tin tưởng và tôn trọng cấp quản lý, thì công ty không thể đạt năng suất cao đúng nghĩa. Đến khi nào người quản lý, giám đốc, chủ doanh nghiệp hay CEO chưa tìm ra cách giải quyết vấn đề này, thì bất kỳ sự gia tăng năng suất nào đang diễn ra trong công ty đều có khả năng sẽ chóng tàn.

Lòng tin và sự tôn trọng không xuất hiện khi cấp quản lý vừa ca ngợi tầm quan trọng của lực lượng lao động, nhưng ngay sau đó lại công bố một đợt cắt giảm nhân sự lớn. Chúng không xuất hiện khi cấp lãnh đạo thụt két công ty để có thêm bổng lộc và đặc quyền vô lý. Chúng tuyệt đối không xuất hiện khi các chuyên gia tư vấn phải hướng dẫn những nhân vật chóp bu cách làm việc, lộ rõ vẻ đau xót trên mặt.

Khi công ty không đạt được mức độ tin tưởng và tôn trọng cao giữa các nhân viên như cách Nucor, World Savings, IKEA, SRC và Lantech đã làm được, thì họ sẽ mắc kẹt với một bài toán hóc búa thực sự.

Những người đứng đầu các đơn vị kinh doanh cần thể hiện sự tôn

trọng và tin tưởng thật lòng dành cho nhân viên bằng cách chủ động khuyến khích nhân viên nêu ý kiến và đóng góp. Nếu làm thế, họ sẽ được đền đáp khi nhân viên sẵn sàng đóng góp ý kiến và làm việc chăm chỉ hơn, khôn ngoan hơn, nhanh nhẹn hơn và hiệu quả hơn với mục tiêu giúp doanh nghiệp thắng lợi.

Đến khi nào lòng tin và sự tôn trọng lẫn nhau chưa được thể hiện trong tổ chức, thì kết quả khá nhất sẽ chỉ là một ngõ cụt phiền toái. Mọi thứ sẽ tồn tại như nguyên trạng – cũng tình trạng ấy lặp lại ngày này qua ngày khác. Rất nhiều cuộc họp, rất nhiều quyết định cấp bách cần đưa ra và nhiều vấn đề nóng bỏng cần dập tắt. Tất cả cứ không ngừng vẽ rắn thêm chân. Không có bất kỳ thước đo năng suất hiệu quả nào. Hàng bầy những con công tự cao tự đại mang giày da đục mũi bóng lộn, khệnh khạng qua lại với những tuyên bố hùng hồn. Nhưng thật đáng tiếc, năng suất sẽ không thể gia tăng đáng kể và cấp quản lý sẽ cứ mãi tìm kiếm một giải pháp thần kỳ hay một mớ lý thuyết quản lý hổ lốn tiên tiến nhất.

Việc xây dựng niềm tin và sự tôn trọng phụ thuộc vào các kỹ năng giao tiếp cá nhân rất đáng học, nếu cá nhân đó muốn thành công trong việc quản lý một doanh nghiệp năng suất cao (hoặc duy trì thành công một mối quan hệ toại ý).

Đó là văn hóa hay hệ thống?

Thuyết phục các công ty hợp tác trong dự án sách là điều không dễ dàng. Ai lại muốn gặp phiền phức khi phải phơi bày lịch trình, công ty và số liệu tài chính trước ánh mắt dò xét của một nhà báo hay tác giả, những người có thể hiểu sai chúng? Bạn có thể hình dung phản ứng của tôi bên máy tính vào một buổi chiều nọ, khi tôi nhận được e-mail sau từ Dan DiMicco của Nucor.

“Jason, anh hiểu sai toàn bộ rồi”.

Tim tôi nghe “tõm” một tiếng lớn.

Hãy thử hỏi DiMicco của Nucor về hệ thống tại công ty ông và ông có thể sẽ cho bạn một câu trả lời thô lỗ như đã làm với tôi:

“Văn hóa chính là hệ thống và hệ thống chính là văn hóa. Chấm hết”.

Và ông không khoác lác. Dan DiMicco tin rằng không có văn hóa, công ty sẽ chả có gì và bao nhiêu hệ thống chăng nữa cũng không thể tạo cho công ty lợi thế năng suất, trừ khi họ có văn hóa ngay

từ đầu.

Tại các công ty có năng suất cao, văn hóa chính là hệ thống. Và một loạt hệ thống sẽ tạo nên văn hóa.

Văn hóa công ty dựa trên các yếu tố sau:

- Một tập hợp các giá trị được thấu hiểu sâu sắc;
- Một trình tự công việc đã được tổ chức và hệ thống hóa hiệu quả;
- Một môi trường làm việc nơi công việc tuân theo các "phương pháp tối ưu", được quyết định bởi các cá nhân tham gia hoàn thành công việc đó;
- Một tham vọng được cả tập thể cùng chia sẻ nhằm loại bỏ lãng phí và gặt hái năng suất cao;
- Và một môi trường cạnh tranh, nơi mỗi hành động đều đóng vai trò như chuẩn cơ bản để cải tiến không ngừng.

Kết luận của chúng tôi như sau: Các công ty năng suất cao đã chứng minh tuyên bố Ít hóa nhiều bằng cách biến những chức năng thiết yếu thành hệ thống và tiến hành chúng hết lần này đến lần khác, không ngừng loại bỏ sự lãng phí và phấn đấu cải tiến. Đến khi nào một công ty chưa thể hệ thống hóa và có một quy trình chuẩn hóa dành cho việc thanh toán chi phí, làm việc với nhà cung cấp và khách hàng, buôn bán hàng hóa, sản xuất vật dụng và ra quyết định, thì mục tiêu gia tăng năng suất vẫn chỉ là mộng tưởng.

Trong suốt quá trình nghiên cứu, đôi khi chúng tôi bị kéo đến những nơi không tiên liệu trước và nhận được những bài học mà chúng tôi không ngờ sẽ được học. Điều đó đã xảy ra khi chúng tôi khám phá được rằng quy trình do một công ty sử dụng để liên tục tăng năng suất đáng kể thực ra cũng được những công ty còn lại trong sách áp dụng, dù đa số họ không biết mình đang làm cùng điều đó. Đối với họ, đó là lẽ thường tình. Bạn sẽ nhận ra chúng tôi đã học được những gì trong chương tiếp theo.

10
CẢI TIẾN KHÔNG NGỪNG

Thứ gì không gia tăng giá trị chỉ gây lãng phí. Các quản lý kinh doanh tài giỏi có nghĩa vụ phải không ngừng loại bỏ chúng.

– Pat Lancaster, Chủ tịch Lantech

Từ thuở còn trong trứng nước, một số ít công ty hàng đầu (SRC, The Warehouse và Ryanair) được xác định trong nghiên cứu của chúng tôi đã buộc phải làm ra nhiều hơn với ít đầu vào hơn do nguồn cung tài chính ít ỏi của họ khi đó. Những công ty khác (bao gồm World Savings, Nucor và IKEA) "biến ít thành nhiều" bởi lẽ họ có một bộ nguyên tắc chỉ đạo luôn được các nhà sáng lập tuân thủ nghiêm ngặt, như lòng căm ghét đối với sự lãng phí, sự kính trọng dành cho tinh thần cạnh tranh, sự trung thành với chiến lược lâu dài khi ra quyết định cùng trách nhiệm cao độ đối với giá trị của từng cá nhân trong lực lượng lao động.

Khi từng công ty năng suất cao nói trên đạt được chút thắng lợi tài chính, thì các lãnh đạo của họ cũng đủ khôn ngoan để nhận ra rằng khả năng đạt năng suất cao hơn đối thủ sẽ đại diện cho lợi thế cạnh tranh duy nhất của họ. Họ phản ứng nhanh chóng, quyết liệt và chuyển sang ghi nhớ cũng như thể chế hóa các giá trị và hệ thống – tức xây dựng văn hóa buộc họ phải gặt hái thành công lớn hơn. Ngay từ đầu, mọi người đã ngầm hiểu rằng trừ khi họ duy trì năng suất cao hơn đối thủ, họ sẽ có thể nhanh chóng mất đi lợi thế cạnh tranh của mình. Lãnh đạo của các công ty này không mặc định bất kỳ điều gì.

Đối với mỗi công ty nói trên, nhiệm vụ cải tiến không ngừng và cống hiến để liên tục đạt hiệu quả cao hơn đơn giản là thực hiện những việc xảy đến rất tự nhiên trong kinh doanh, nơi mà chính hành động đó lại là trái tự nhiên. (Tôi dùng từ trái tự nhiênvì đã

có hàng trăm câu chuyện chưa được kể về hàng nghìn doanh nghiệp đã trải qua thành công ban đầu từ chính óc sáng tạo, tài khéo léo và năng suất đó nhưng lại nhanh chóng đi chệch hướng, sụp đổ và biến thành tro tàn ngay tại thời điểm họ đang tận hưởng những thành công tài chính khiêm tốn).

Đối với Yellow Corp. và Lantech, hành trình đến với nhiệm vụ cải tiến không ngừng lại xảy đến theo cách khác. Cả hai công ty này đều từng là những doanh nghiệp hết sức thành công, và cơ nghiệp của họ được bảo vệ bởi các quy chế của Chính phủ (Yellow) và bằng sáng chế (Lantech). Cả hai đều từng đối mặt với tương lai ảm đạm, bấp bênh khi việc bãi bỏ quy định xảy đến với ngành vận chuyển bằng xe tải và khi các sáng chế của Lantech mất đi sự bảo hộ.

Bạn biết rằng Bill Zollars đã nắm quyền chỉ huy tại Yellow và lao vào một lộ trình táo bạo khi nhanh chóng loại bỏ phần lớn giám đốc, đưa vào một dàn lãnh đạo đa dạng từ các ngành ngoài vận tải, đưa công ty thoát khỏi ngành vận chuyển bằng xe tải và biến nó thành một doanh nghiệp chuyên cung cấp giải pháp vận tải.

Pat Lancaster của Lantech cũng đã lựa chọn một hướng đi táo bạo không kém, một hướng đi mở ra hình mẫu đáng kinh ngạc cho bất kỳ công ty nào đang cần nhanh chóng cải tiến năng suất. Càng nghiên cứu về các thành tựu của Lantech, chúng tôi càng thấy rõ rằng tất cả các nguyên tắc đứng sau phương hướng hành động của Pat Lancaster cũng được tiến hành ở mọi công ty năng suất cao khác mà chúng tôi nghiên cứu, mặc dù mỗi công ty đặt cho chúng những tên gọi khác nhau. Chúng tôi kết luận rằng không công ty nào có cơ hội cải thiện năng suất thật sự hoặc liên tục cải tiến sản phẩm, dịch vụ họ cung cấp mà không áp dụng đúng những nguyên tắc này.

Lancaster đã chọn triết lý kaizen – một quy trình được biết đến dưới nhiều tên gọi khác như "sản xuất tinh gọn", "sản xuất đúng thời điểm (just-in-time)" và "phương pháp Toyota". Dù được gọi với cái tên nào hay được các chuyên gia tư vấn đề cập ra sao, thì nguyên tắc đứng sau triết lý kaizen vẫn phản ánh một lẽ thường tình. Và tất cả các công ty năng suất cao quyết tâm cải tiến không ngừng đều đã áp dụng phiên bản nào đó của triết lý này.

Triết lý Kaizen là gì?

Từ kaizen, dịch từ tiếng Nhật có nghĩa là "không ngừng cải tiến", xuất hiện lần đầu vào thập niên 1970 khi nền công nghiệp Mỹ bắt

đầu bị Nhật Bản vùi dập hoàn toàn – mà không hề nhận ra rằng chính những triết gia công nghiệp người Mỹ đã khởi xướng khái niệm này.

Cách đây hơn 100 năm, Henry Ford đã chủ động phát triển một trong những hệ thống sản xuất hàng loạt đầu tiên trên thế giới nhằm cải tiến năng suất. Bị thúc đẩy bởi một mục tiêu táo bạo là hạ giá thành xe hơi để ngay đến người sản xuất ra chúng cũng có khả năng mua một chiếc, Ford đã đồng thời thử nghiệm nhiều kỹ thuật khác nhau, bao gồm các bộ phận có thể thay thế cho nhau, các dây chuyền sản xuất và quy trình chuẩn. Ông tập trung suy nghĩ cách hoàn thiện dây chuyền sản xuất hàng loạt – một quy trình mà cuối cùng sẽ giảm giá thành một chiếc xe từ 700 đô-la xuống còn chưa đến 300 đô-la.

Cuối thập niên 1920, một doanh nhân người Nhật tên Taiichi Ohno đã ghé thăm Henry Ford để thực mục sở thị cách các công ty Mỹ áp dụng dây chuyền sản xuất hàng loạt. Khám phá quan trọng nhất của Ohno qua chuyến đi chính là thành công của Ford trong việc giảm thời gian sản xuất một chiếc xe hơi từ 700 phút xuống còn chưa đầy 90 phút.

Trong chuyến công du, Ohno cũng ghé thăm các siêu thị tại Mỹ, một mô hình vốn còn xa lạ với Nhật Bản. Ông đã ấn tượng sâu sắc với hàng dãy thực phẩm được xếp trên kệ và chỉ được thay đổi mỗi khi cần thiết. Điều này đã mang lại cho Ohno một hiểu biết thú vị và giúp ngành sản xuất tại Nhật Bản phát triển. Khác với hoàn cảnh của nước Mỹ, nơi Ford có thừa vốn để dành mua trữ vật liệu và không gian bao la để tích lũy hàng hóa, thì tại Nhật Bản, không gian và vật liệu thô lại khá khan hiếm. Ohno nhận ra ông có thể tiết kiệm một khoản tài chính lớn khổng lồ nếu không cần dự trữ số hàng hóa đó trong kho.

Chỉ vài năm sau, các nhân viên tại Toyota, một công ty khi ấy đang hoạt động trong lĩnh vực dệt cửi, đã bắt đầu sản xuất xe hơi cho Chính phủ Nhật và sử dụng chính những kỹ thuật mà Ohno quan sát được trong khoảng thời gian ông ghé thăm nước Mỹ. Ông đã tập hợp các ý tưởng của Ford và ý tưởng lưu hàng hóa "đúng thời điểm" (just-in-time) góp nhặt từ mô hình siêu thị và vài bài viết trước đó của một người Mỹ khác tên Frederick Taylor. Mọi thứ diễn ra thuận lợi với Ohno và hãng Toyota, cho đến khi Thế chiến II nổ ra và đảo lộn mọi thứ; tất cả các công ty Nhật Bản hoặc đi đến phá sản, hoặc gần như phá sản. Bản thân công ty Toyota, do cố tồn tại trong tuyệt vọng, cũng bắt đầu "nhập khẩu" các ý tưởng từ một chuyên gia tư vấn người Mỹ, ông W. Edwards Deming. Trước

đó, những khuyến cáo của Deming về quản lý chất lượng và chất lượng thống kê đã bị chính ngành công nghiệp Mỹ vô tình bác bỏ.

Cuối cùng, đến cuối thập niên 1960, Toyota đã kết hợp mọi mảnh ghép lại với nhau và chính thức đề xướng tư tưởng kaizen. Cấp lãnh đạo tại Toyota đã quyết định ra đề nghị thuê lao động trọn đời với một điều kiện: nhân viên phải sử dụng kỹ thuật tiên tiến để tiến hành công việc của mình dễ dàng hơn, nhanh hơn, tốt hơn và chú trọng chất lượng hơn. Cấp quản lý còn nhấn mạnh rằng toàn bộ nhân viên phải tham gia loại bỏ sự lãng phí. Kết quả đạt được thật ngoạn mục: những công ty Nhật áp dụng triết lýkaizen thường xuyên đã đạt năng suất cao hơn đáng kể so với các đối thủ Mỹ.

Nghịch lý lớn nhất là vào năm 1979, chính tập đoàn Ford, Inc. – nơi khởi đầu toàn bộ câu chuyện này – đã quyết định mua lại một phần công ty Mazda[45] để học cách áp dụng các nguyên tắc kaizen.

[45] Một nhà sản xuất xe hơi Nhật Bản (ND).

Dừng hết lại nào mọi người... Chúng ta sẽ làm lại từ đầu!

Khi Lantech thất bại trong cuộc chiến với Tòa án Tối cao về quyền sở hữu bằng sáng chế – thứ đã luôn bảo vệ và đảm bảo sự thành công cho họ, Pat Lancaster đã hiểu rằng những cải tiến khiêm tốn trong sản xuất, bán hàng và dịch vụ khách hàng là không đủ, nên những thay đổi cấp tiến phải diễn ra nhanh chóng. Công ty của ông phải lập tức đạt năng suất cao hơn.

Nhận ra mình cần trợ giúp, Lancaster đã chiêu mộ Anand Sharma, CEO của hãng tư vấn TBM Consulting Group và một nhân vật được tạp chí Fortune phong tặng danh hiệu "Anh hùng của ngành sản xuất Mỹ", để kaizen, tức "cải tiến không ngừng"nhà máy của ông.

Phương thức kaizen cổ điển được tiến hành trong vòng năm ngày và thường được gọi là "cuộc oanh tạc" kaizen hay bước đột phá kaizen. Chỉ trong vài ngày, những người tham gia sẽ xây dựng một tập hợp các mục tiêu nhằm nâng cao năng suất, vạch ra các quy trình hiện hành, cùng nhau thiết kế quy trình mới và lập tức triển khai những quy trình mới này.

Lancaster đã bắt đầu phương thức kaizen bằng cách đóng cửa hoàn toàn dây chuyền lắp ráp cũ và trịnh trọng tắt đi hệ thống MRP[46] vi tính hóa của IBM mà công ty đã đầu tư vào đó hàng triệu đô-la. Lancaster chia sẻ: "Chúng tôi có tất cả 40 người tham gia

vào phương thức này và không còn đường quay lại cách cũ. Chúng tôi chỉ còn cách phải tiến lên".

[46] Nguyên văn: Material Requirement Planning – hệ thống lên kế hoạch yêu cầu vật liệu (ND).

Anand Sharma kể rằng ông cảm thấy đặc biệt vui sướng vào cuối ngày thứ Hai trong chuỗi năm ngày kaizen: "Ngay sau khi chúng tôi thiết lập xong các mục tiêu năng suất, vạch ra quy trình cũ và xác định quy trình mới, tôi chỉ chờ mọi người hỏi một câu: 'Thế khi nào chúng ta sẽ triển khai thứ này?'".

Khi đó, Sharma sẽ nói với họ rằng thời gian bàn bạc đã hết và đã đến lúc hành động. Ông tuyên bố: "Hãy hành động ngay bây giờ! Chúng ta sẽ không chi những khoản tiền lớn để tạo ra thay đổi. Và nếu có gì đó không hiệu quả, chúng ta sẽ khắc phục nó". Ông nhấn mạnh rằng nỗ lực này sẽ cần óc sáng tạo trước cả vốn liếng, cũng như cần sự nhanh chóng, thô ráp hơn chậm rãi, tinh tế.

Lancaster vẫn còn nhớ trải nghiệm ấy phi thường ra sao khi tất cả mọi người cùng làm việc 24 giờ/ngày mà không ai ra về. Ông kể lại: "Chúng tôi chọn một không gian nhỏ trong cơ sở sản xuất đồ sộ của mình, dọn sạch sàn và nói: 'Đây sẽ là nhà máy mới của chúng ta', rồi tiến hành xây dựng cơ sở lắp ráp mới". Trong hai ngày kế tiếp, 40 thành viên nhóm đã dựng lên một cơ sở tạm thời với thùng các-tông, gỗ cùng mọi vật liệu cần thiết rồi bắt đầu sản xuất.

Câu chuyện Lancaster kể không chỉ nêu lên một luận điểm mạnh mẽ về trải nghiệm của ông trong công cuộc gia tăng năng suất và không ngừng cải tiến công ty, mà nó còn nói lên nét tính cách đặc trưng được thể hiện ở tất cả các vị lãnh đạo của những công ty năng suất cao: không tồn tại cái tôi. Ông giải thích rằng tại bất kỳ doanh nghiệp nào thật sự quyết tâm cải tiến không ngừng, thì chỉ có nhân viên mới có tiếng nói, chứ những người nắm quyền thì không (chúng tôi cũng nhận thấy nét đặc trưng hiếm có này ở mọi công ty mình nghiên cứu). Lancaster cho biết: "Thế nên mặc dù là một phần của quy trình, nhưng tôi tham gia không phải với cương vị CEO công ty, mà là một thành viên nhóm mặc quần áo jeans và sát cánh cùng tất cả những người khác".

Ông làm cùng một nhóm nhỏ được giao nhiệm vụ đóng một chiếc bàn xoay tạm thời từ gỗ, một vật dụng thiết yếu trong quy trình sản xuất mới. Lancaster kể lại rằng: "Tôi nhìn thấy trước nó sẽ trông như thế nào và thuyết phục cả nhóm. Sau đó, chúng tôi tiến

hành đóng nó và có được một thành phẩm khá mỹ mãn. Chúng tôi hoàn thành nó lúc 10 giờ đêm, khi ấy ai cũng nhếch nhác và túa mồ hôi như lợn. Nhưng chúng tôi thực sự phấn khích và đã sẵn sàng cho cả đội thấy thành quả mình tạo dựng được. Cảm giác đó tuyệt vời đến không thể tin nổi".

Ông tiếp tục: "Nhưng chúng tôi không biết rằng một đội khác cũng đóng một phiên bản bàn xoay khác. Và khi cả hai được bày ra trước mắt cả đội, thì rõ ràng chiếc bàn của đội kia tốt hơn của chúng tôi. Đến tận bây giờ cả công ty vẫn khác nhau về đêm ấy, cái đêm mọi người ném thiết kế của sếp tổng vào sọt rác".

Lancaster bảo rằng những gì diễn ra trong "cuộc oanh tạc" kaizen "đóng vai trò như một hình ảnh tượng trưng cho bất kỳ công ty nào sẵn sàng quyết tâm cải tiến không ngừng. Chủ doanh nghiệp hay các nhân vật điều hành chóp bu không phải lúc nào cũng đúng, mà họ còn có thể bị đe dọa khi sai lầm. Vẻ đẹp của triết lý kaizen thể hiện ở chỗ chính sự xuất sắc của phương án thay thế mới quyết định mọi thứ, chứ không phải cấp bậc", ông quả quyết.

Lancaster kể tiếp: "Chúng tôi bắt đầu kaizen vào thứ Hai, và nhất định phải có cơ sở mới sẵn sàng hoạt động vào tối thứ Năm để có thể tiến hành sản xuất ngay hôm thứ Sáu. Trong vòng bốn ngày, chúng tôi đã sống trong hỗn loạn khi mọi người chạy đôn chạy đáo cố gắng xây dựng cho kịp hệ thống mới". Lịch trình làm việc dường như bất khả thi, nhưng ông bảo mọi người đều biết rằng: "Chúng ta sẽ làm được".

Đến cuối tuần đó, Lantech tiến hành sản xuất máy móc dựa trên quy trình mới – lần lượt từng máy một – để hoàn thành trung bình sáu đơn hàng mỗi ngày, không hơn không kém. Hiện nay, cơ sở rộng lớn và sáng bóng của Lantech là trụ sở của tám nhà máy nhỏ hơn nằm trong cùng tòa nhà. Mỗi nhà máy sản xuất đúng số lượng máy được bán ra trong ngày mà không mắc lỗi nào.

Lancaster tuyên bố: "Không gì không thể đạt năng suất cao hơn trong vòng một tuần". Ông nói thêm: "Nhờ kiên trì tập trung cải tiến không ngừng và để 'cầu' hoàn toàn thúc đẩy 'cung', chúng tôi đã tăng được doanh số gấp ba lần với cùng số lượng nhân viên, giảm thời gian cần thiết để sản xuất một chiếc máy từ năm tuần xuống còn 11 giờ và hằng tháng lại tăng năng suất thêm 1% trong suốt bảy năm qua".

Tất cả công ty năng suất cao đều áp dụng nguyên tắc không ngừng cải tiến như nhau

Để đáp trả lại sự phản đối của không ít người thực hành triết lý kaizen – những người cố thuyết phục bạn tin rằng kaizen có điều gì đó phức tạp hoặc huyền bí – nhờ nghiên cứu của mình, chúng tôi có thể kết luận rằng công cuộc cải tiến không ngừng bao gồm bảy bước rất dễ nhận biết. Đây cũng là phương pháp mà mọi công ty chúng tôi nghiên cứu đều áp dụng để liên tục cải tiến những gì họ làm – cho dù họ chưa từng nghe đến kaizen.

Đội ngũ lãnh đạo phải tham gia vào tiến trình cải tiến không ngừng

Một trong những phần cốt yếu của triết lý kaizen là khái niệm genchi genbutsu, tạm dịch là "đến tận nơi, nhìn tận mắt, làm tận tay". Chúng tôi đã tận mắt chứng kiến điều này tại từng công ty mình nghiên cứu. Cấp quản lý của những công ty quyết tâm cải tiến không ngừng luôn dành nhiều thời gian tại dây chuyền sản xuất, các cửa hàng cùng với công nhân và khách hàng hơn hẳn các giám đốc của đa số công ty khác.

Bob Roskinski, đồng sự cấp cao của Anitech Inc., một công ty tư vấn về kaizen, đã triển khai kaizen hơn 250 lần tại nhiều công ty khác nhau, từ một doanh nghiệp kỹ thuật hàng không vũ trụ cho đến một sòng bạc. Ông chứng thực rằng sự đồng tình ủng hộ của cấp quản lý chắc chắn là bước quan trọng nhất trong tiến trình kaizen. Ông thừa nhận: "Có những trường hợp trong đó việc triển khai sản xuất tinh gọn theo triết lý kaizen đã thất bại. Nhưng anh hầu như luôn nhận ra nguyên nhân là do thiếu sự tận tâm từ cấp quản lý, thiếu sự tham gia của cấp quản lý hoặc đơn giản là thái độ không thèm can thiệp khi cấp quản lý phó thác việc này cho một tổ chức nào đó".

Dan DiMicco luôn viếng thăm từng cơ sở của Nucor hằng năm, tự trả lời điện thoại và e-mail cho từng nhân viên; Bill Zollars thì trải qua cuộc công du suốt 18 tháng ròng, đến hàng trăm trụ sở của Yellow và tham dự hàng nghìn cuộc họp với nhân viên; Jack Stack thì nhớ tên toàn bộ nhân viên trong lực lượng nhân công hơn cả nghìn người của SRC và có khả năng giải thích công dụng của từng thiết bị trong mỗi nhà máy trong tổng số 22 nhà máy.

Điều này cho thấy những người lãnh đạo các doanh nghiệp quyết tâm cải tiến không ngừng luôn là những người "đến tận nơi, nhìn tận mắt, làm tận tay" lão luyện. Họ hiểu rằng cải tiến không ngừng cũng đồng nghĩa với liên tục loại bỏ lãng phí. Và trong đa số trường hợp, chỉ họ mới có quyền chấp thuận nguồn tài nguyên mới, loại bỏ các phương thức và quy trình lỗi thời, khởi xướng

hoặc chấp thuận những thay đổi sâu rộng cần thiết để đạt năng suất cao hơn. Trong khi đó, những công ty nơi các vị sếp lớn chỉ ngồi an nhàn trong văn phòng tráng lệ sẽ không thể đạt năng suất cao được.

Thỏa thuận về các mục tiêu

Mỗi công ty chúng tôi nghiên cứu đã định ra những Yếu tố chủ đạo quan trọng giúp thúc đẩy doanh nghiệp của họ, sau đó yêu cầu mọi người tham gia một cách có hệ thống trong việc đề ra những mục tiêu năng suất cụ thể nhằm cải thiện các thước đo đó.

Các Yếu tố chủ đạo này không phải là những mục được trình bày trên báo cáo tài chính. Trong trường hợp của Ryanair, các Yếu tố chủ đạo sẽ là thời gian bốc dỡ hàng trên máy bay, lượng thức ăn và hàng hóa bán trên chuyến, số lượng phòng khách sạn và xe cho thuê được đặt trước, hiệu suất làm việc đúng giờ và các hệ số tải trọng. Tại World Savings, các Yếu tố chủ đạo là tăng trưởng tiền gửi, tăng trưởng các gói vay thế chấp mới, tỷ lệ giữ chân khách hàng, mức độ hài lòng của khách hàng và duy trì chi phí quản lý chung (G&A) cực thấp. Tại Nucor, Yếu tố chủ đạo là số tấn thép sản xuất được mỗi giờ của mỗi nhóm, còn tại The Warehouse là lợi nhuận biên, số lượt xoay vòng hàng hóa và mức độ hài lòng của khách hàng.

Những ai có tính cách không phù hợp với môi trường cải tiến không ngừng và đo lường liên tục hoặc sẽ không được các công ty năng suất cao tuyển dụng, hoặc nhanh chóng kết luận rằng văn hóa này không phù hợp với họ – và thường xuyên được các đồng đội trong nhóm trợ giúp.

Những công ty năng suất cao hiểu được rằng cải tiến không ngừng là một tiến trình có chủ đích, chứ không tự dưng xảy ra. Và để đạt được điều đó, họ phải có những mục tiêu được nhất trí và được đo lường.

Bạn cần hiểu rõ sản phẩm và dịch vụ thật sự là gì

Pat Lancaster của Lantech đã chia sẻ như sau khi ông quyết định áp dụng triết lý kaizen cho công ty mình: “Lúc bấy giờ, chúng tôi đang tạo ra ba sản phẩm khác nhau cùng lúc và nhận ra rằng ba sản phẩm đó liên quan đến bề dày lịch sử của công ty hơn là điều khách hàng thật sự cần hay mong muốn”.

Lancaster nhớ lại: “Chúng tôi thành lập công ty với chỉ một sản phẩm duy nhất. Theo thời gian, chúng tôi đã điều chỉnh và làm nó

tốt hơn. Sau đó, chúng tôi giới thiệu phiên bản mới tốt hơn nhưng vẫn giữ phiên bản cũ vì nghĩ rằng nó có một lượng khách hàng trung thành theo sau. Khi quyết tâm không ngừng cải tiến, chúng tôi buộc phải giải quyết sự điên rồ này như một phần của quy trình cũ. Chúng tôi nhanh chóng nhận ra sự vô lý của việc có cùng lúc ba mẫu sản phẩm tương tự nhau và cơ bản chỉ nhắm đến cùng một thị trường".

James Womack, tác giả của cuốn sách nổi tiếng hồi thập niên 1990: The Machine That Changed the World (tạm dịch: Chiếc máy làm thay đổi thế giới) cho rằng: "Tìm ra đâu là sản phẩm thật sự là điều khiến rất nhiều doanh nhân bối rối". Nhưng ôngcũng nhanh chóng chia sẻ một mẹo nhỏ: "Hãy tự hỏi 'Sản phẩm hay dịch vụ thật sự của chúng ta là gì?' hoàn toàn từ lập trường của khách hàng". Ông khẳng định rằng nếu không có một câu trả lời dứt khoát, thì ta không thể bắt đầu tiến trình gia tăng năng suất và cải tiến không ngừng.

Bob Rosinski tuyệt đối đồng tình với phương pháp tập trung vào khách hàng của Womack. "Toàn bộ mục đích chính là khiến cả một doanh nghiệp, một bộ phận, dây chuyền sản xuất, khối văn phòng hay bất kỳ đơn vị nào dần trở thành một môi trường đúng-thời-điểm, để nhân viên trong công ty có thể suy nghĩ theo hướng khách hàng muốn gì, khách hàng muốn nó khi nào, khách hàng muốn với số lượng bao nhiêu và với chất lượng hoàn hảo. Và chỉ khi bạn làm được những điều đó, khách hàng mới sẵn lòng chi tiền", ông nhấn mạnh và có phần hụt hơi. Chúng tôi cũng tuyệt đối đồng tình với Rosinski. Những biện pháp không cần thiết liệu còn nghĩa lý gì nếu chúng không thể hỗ trợ khách hàng?

Womack nhấn mạnh rằng điều tuyệt đối cần thiết chính là bắt đầu xác định xem sản phẩm của từng nhóm ngành thật sự là gì. Các nhân viên tham gia vào tiến trình không ngừng cải tiến sẽ trải nghiệm điều Womack mô tả như "một hiệu ứng tâm lý mạnh mẽ tích cực khi họ khám phá ra sản phẩm bền vững của bộ phận, của khối kinh doanh hay của công ty là gì, cho dù đó là sản phẩm có thực hay kỹ thuật số. Hiệu ứng tâm lý đó sẽ nảy sinh khi nhân viên bắt đầu suy nghĩ: 'Này, anh biết đấy, tôi thực sự đang tạo ra một thứ gì đó. Tôi thực sự đang tạo ra doanh số cho công ty. Tôi thực sự đang sản xuất ra một sản phẩm hữu hình đem lại lợi ích cho ai đó'".

Bắt đầu bằng cách vạch ra quy trình hiện hành

Một công ty không thể cải thiện quy trình trừ khi nhận ra đó là

quy trình cần được cải thiện ngay từ ban đầu.

Jean Cunningham, giám đốc tài chính của Lantech đã dùng một sợi chỉ để vạch ra cấu trúc của văn phòng điều hành hỗ trợ và các phòng chức năng kế toán trên một tấm bảng lớn. Bà bảo rằng kết quả sau cùng khi vạch ra toàn bộ các quy trình của văn phòng điều hành chẳng khác gì "một trò hề", và bà cùng nhóm của mình có thể tăng gấp đôi hiệu quả làm việc một cách đơn giản nhờ loại bỏ tất cả những điểm dừng, nút thắt và đoạn rẽ làm mọi thứ chậm lại. Bất kể đó là việc phê duyệt một khoản thế chấp tại World Savings, uốn một mảnh thép tại nhà máy Nucor, dỡ các thiết bị xuống khỏi xe tải ở The Warehouse hay bán một vé máy bay qua mạng ở Ryanair, bạn sẽ không thể cải thiện một quy trình và khiến nó đạt năng suất cao hơn khi vẫn chưa nhìn ra được quy trình hiện hành.

Bob Rosinski thuật lại cho chúng tôi quá trình dựng một bản đồ để định vị sự lãng phí: "Đây là một bản đồ đơn thuần thể hiện những quy trình khác nhau liên quan đến sản phẩm, từ giai đoạn còn là nguyên vật liệu cho đến khi vào tay khách hàng; thậm chí nó còn áp dụng được trong môi trường dịch vụ, tức từ lúc đơn hàng được lập cho đến khi hoàn thành". Nói cách khác, bạn sẽ tìm được có bao nhiêu nút thắt, ngã rẽ, đường vòng và những bước không cần thiết mà một sản phẩm phải trải qua trước khi đến được tay khách hàng.

Anand Sharma, kỹ sư đứng sau bước chuyển đổi của Lantech thành một mô hình năng suất cao, đã lấy thức ăn làm một hình ảnh ẩn dụ không ngờ đến khi so sánh quy trình công việc ở hầu hết các công ty với một nồi mì pasta đang sôi sùng sục. Ông nói: "Bạn cứ vạch ra quy trình làm việc và sản xuất tại hầu hết các công ty, rồi cuối cùng bạn sẽ có một nồi mì ống. Nhưng thay vì đơn giản hóa mọi thứ, đa số các công ty lại chọn các hệ thống máy tính phức tạp để thử nghiệm, rà soát và kiểm soát". Theo Sharma, hiệu ứng chung chẳng khác gì "bạn trùm một chiếc chăn lên trên vấn đề và kết thúc với một đống rác tự động hóa". Ông cảnh báo rằng đa phần các hệ thống máy tính chỉ cho bạn biết sớm hơn một chút về tình trạng hoạt động tồi tệ thật sự của mình mà thôi.

Nếu bạn cố vạch ra quy trình của một đơn vị kinh doanh để tìm hiểu cách thức vận hành mọi thứ từ điểm khởi đầu đến kết thúc, nhưng lại bất lực trong quá trình lập bản đồ, thì bạn vừa khám phá ra nguyên nhân gốc rễ của sự kém hiệu quả trong đơn vị này rồi đấy. Việc tạo dựng một hệ thống nhằm nhận biết và hiểu rõ cách mọi thứ thật sự vận hành sẽ chuẩn bị cho bước tiếp theo, tức

“cải tiến”.

Những người thực hiện công việc phải tham gia vào quy trình mới

Pat Lancaster cho rằng trước khi một công ty cải thiện được bất cứ điều gì, mọi người phải thật sự hiểu rõ sự lãng phí. Khi ai đó từng suy nghĩ về vấn đề này được hỏi lãng phí là gì, họ sẽ trả lời đại loại như: “Lãng phí là những thứ bị hư hại trong quá trình vận chuyển hay thứ anh làm lỗi và phải bỏ đi”. Nhưng định nghĩa này lại bỏ qua một ý cốt yếu. Và nếu đây là định nghĩa về lãng phí của một công ty, thì việc loại bỏ nó là gần như không thể.

Lancaster bổ sung thêm vài điểm cụ thể: “Hãy bảo mọi người đi ngang qua một nhà máy, một văn phòng hoặc một phòng trưng bày bán lẻ và quan sát xem thứ gì không gia tăng giá trị. Đó mới là lãng phí thật sự. Biện pháp tốt nhất là lập đồ thị kiểu ‘mì ống’[47]. Và khi bạn nhận ra mọi người bước thêm nghìn bước, lộn lại đến hàng tá lần, có quá nhiều người chạm đến cùng một mảnh giấy hay vô số người phê duyệt cho một công việc, thì bạn đã tìm ra sự lãng phí rồi đó”. Ông bổ sung thêm: “Mỗi khi bạn sản xuất thứ gì đó theo từng đợt hàng lớn, mà lượng hàng tồn rốt cuộc vẫn không suy suyển, thì bạn sẽ nhận ra sự lãng phí còn lớn hơn nữa”. Và không ai phù hợp cho nhiệm vụ xác định xem sự lãng phí thật sự nằm ở đâu hơn chính những người đang thực hiện công việc.

[47] Nguyên văn: spaghetti diagram, tức kiểu sơ đồ kết nối nhiều giai đoạn hoặc bộ phận của một quy trình với nhau, nhằm xác định các điểm chồng chéo trong quy trình và tìm ra cách cải thiện (ND).

Trong quyển sách nhan đề Plain Talk (tạm dịch: Câu chuyện giản dị) của mình, tác giả Ken Iverson, người đã dẫn dắt Nucor trong 31 năm, đã mang đến một ví dụ tuyệt vời về nguyên tắc thực hành triết lý kaizen ở một công ty không biết vận dụng khái niệm này. Ông viết: “Chúng tôi bắt đầu với một nhóm thợ làm việc với máy là thẳng – chiếc máy là thẳng các góc cạnh thép theo yêu cầu khách hàng – với mức thưởng chuẩn cơ bản theo sản lượng là 8 tấn/giờ. Công suất mặc định của chiếc máy có thể đạt 10 tấn/giờ, và nhóm thợ đó cố gắng điều chỉnh và thử nghiệm để chiếc máy sản xuất được nhiều hơn. Họ đã thử lắp một mô-tơ lớn hơn, đưa các góc cạnh vào máy theo những cách khác nhau... Trong vòng một năm, mức sản xuất của họ đã đạt đến 20 tấn/giờ, gấp đôi công suất mặc định của chiếc máy này”. Các công nhân Nucor hiểu rằng lãng phí không chỉ là những tấm thép được làm ra kém

chất lượng, mà còn là mô-tơ chậm, góc đưa vào không đúng và những bước chân đi lại dư thừa.

Quy trình cải tiến được triển khai tức thì

Một trong những triết lý dẫn đường của kaizen chính là nhanh chóng triển khai quy trình đã cải tiến. Chúng tôi cũng nhận thấy quyết tâm hành động nhanh này ở các công ty mình nghiên cứu. Trong khi đa phần các công ty chật vật do "tê liệt vì phân tích" và không thay đổi được gì, thì tại các công ty quyết tâm không ngừng điều chỉnh và đạt hiệu quả công việc, thì nút KHỞI ĐỘNG sẽ được nhấn ngay sau khi họ trả lời câu hỏi LDKDCĐĐLĐNLG.

Cải tiến liên tục trở thành nét đặc trưng của công ty

Trong các đoạn mở đầu chương này, tôi đã viết rằng mỗi công ty được nghiên cứu đều hiểu rằng trừ khi luôn duy trì năng suất cao hơn đối thủ cạnh tranh, họ có thể nhanh chóng mất đi ưu thế cạnh tranh mà mình đã nỗ lực rất lớn mới đạt được.

Bất kỳ doanh nghiệp nào bất chấp vận mệnh và trụ lại trong vài năm sóng gió đầu tiên (4/5 doanh nghiệp thất bại trong vòng ba năm đầu tiên) sẽ có quyền lựa chọn rõ ràng. Công ty đó có thể tiếp tục tập trung vào chuyên môn của mình và làm việc hăng say để cải thiện lợi thế cạnh tranh bằng cách trở nên khôn ngoan hơn, nhanh chóng hơn; xây dựng, sản xuất và giao hàng với chi phí thấp hơn, làm việc không ngừng để giảm tổng chi phí và tận dụng tốt nguồn nhân lực được giao phó. Hoặc công ty đó có thể cho phép mình bị một thế lực đen tối huyễn hoặc họ, khiến họ tin rằng các quy luật thị trường không áp dụng cho họ và lợi thế cạnh tranh là đặc quyền trời cho.

Vô số hãng máy bay đã đến và đi trong khi Ryanair đều đặn vận chuyển 11 triệu lượt khách mỗi năm, với cách thiết kế nhằm đạt được 40 triệu lượt khách trước năm 2010. Woolworth đã là ký ức xa xôi, cũng như Automat và nhiều công ty dotcom[48] từng một thời tỏa sáng ở Thung lũng Silicon[49]. Thế nhưng tình hình tài chính của The Warehouse vẫn liên tục cải thiện.

[48] Công ty dotcom là công ty thực hiện phần lớn việc kinh doanh trên mạng Internet, thường thông qua một trang web có sử dụng phổ biến tên miền cấp cao ".com" (ND).

[49] Thung lũng Silicon trước đây ám chỉ đến độ tập trung cao độ của các ngành công nghiệp liên quan đến công nghệ bán dẫn và

công nghệ vi tính ở khu vực thung lũng Santa Clara, nằm ở cực Nam của vịnh San Francisco, bang California. Sau này nó dần trở thành cái tên hoán dụ cho tất cả các công ty công nghệ cao trong khu vực này (ND).

Việc bãi bỏ quy định và cơn ác mộng kéo theo trong ngành kinh doanh vận chuyển đã khiến nhiều tên tuổi biến mất, trong khi Yellow Corp. phát triển ngày một tốt hơn. Home Federal, Great American, Franklin và những tên tuổi khác trong danh sách 20 công ty đứng đầu danh sách S&L một thập niên trước giờ đều bị mua lại, sáp nhập với công ty khác hay đã dừng hoạt động, trong khi tài sản của World Savings ngày một tăng thêm theo từng kỳ báo cáo. Và trong khi các công ty thép nối nhau thất bại hoặc phải đến Washington, D.C. cầu xin Chính phủ bảo vệ và tiếp quản số tiền nợ hưu trí, thì Nucor vẫn tiếp tục sản xuất thép và hái ra tiền.

Mỗi công ty năng suất cao nói trên đều hiểu rằng nếu không có một lợi thế cạnh tranh đặc biệt, thì dẫn đầu thị trường sẽ luôn là giấc mơ thoáng qua. Và mỗi công ty hiểu rằng trừ khi họ giữ vững quyết tâm cải tiến không ngừng, họ sẽ mất đi lợi thế ấy.

Có phải The Warehouse, Nucor, Yellow Corp., IKEA, Ryanair, SRC và World Savings đều tham gia cùng Lantech trong việc thực hành triết lý kaizen như một bí quyết quản trị chính thức? Không hề.

Nhưng mỗi công ty này có thực hành từng nguyên tắc triết lý của kaizen không? Câu trả lời là một từ vang dội: CÓ! Họ đã làm được nhờ thành thục những điều sau:

- Cấp lãnh đạo tham gia vào tiến trình cải tiến liên tục;
- Thiết lập các mục tiêu năng suất cụ thể;
- Duy trì sự tập trung nhạy bén từ góc nhìn của khách hàng về sản phẩm, dịch vụ công ty cung cấp;
- Liên tục vạch ra các quy trình hiện hành;
- Cho phép những ai thật sự thực hiện công việc tham gia xây dựng quy trình mới;
- Triển khai nhanh chóng;
- Và quyết tâm cải tiến không ngừng, không mệt mỏi.

Mặc dù có thể không biết đến từ muda (nghĩa là phung phí) trong triết lý kaizen, nhưng mỗi công ty này đều là thành tựu khiến Henry Ford, W. Edwards Deming, Frederick Taylor và ngay chính Taiichi Ohno rất mực tự hào.

Vậy những công ty đạt năng suất cao nhất thế giới này trả lương cho nhân viên của họ ra sao? Họ trả theo hoa hồng hay những khoản thưởng? Hay một củ cà rốt treo dưới đầu một cây gậy? Chúng tôi đã tìm ra vài điểm khác biệt, nhưng cũng phát hiện ra một số điểm giống nhau đến kinh ngạc trong quỹ lương của các công ty năng suất cao và đó sẽ là chủ đề của chương kế tiếp.

11
CHẾ ĐỘ LƯƠNG THƯỞNG

Người lao động không vì tình yêu dành cho công việc mà chỉ vì tiền sẽ khó có khả năng kiếm được tiền lẫn niềm vui sống.

– Charles M. Schwab, Giám đốc điều hành Tập đoàn Thép Mỹ

"Cậu nghĩ vũ trụ kết thúc ở đâu?" một người bạn trong trại hè của tôi lẩm bẩm.

Lúc đó tôi mới tám hoặc chín tuổi, lảo đảo do phơi nắng quá nhiều, xuống nước quá nhiều và rất buồn ngủ. Nhưng đêm đó, khi mí mắt rũ xuống, tôi lại có động lực đặt ra câu hỏi mà chính nó sẽ dẫn dắt tôi học được một từ bốn âm tiết đầu tiên.

Chúng tôi có một nghi thức "sau khi tắt đèn" mà lúc nào cũng tin tưởng và vui vẻ làm theo. Trước tiên sẽ là một vòng kể chuyện ma bắt buộc, rồi các cố vấn thiếu niên của chúng tôi sẽ nấp ngoài phòng và giả vờ tạo ra một loạt âm thanh thê lương kỳ quái. Dường như họ tìm thấy một niềm vui tội lỗi khi hù dọa các trại sinh nhỏ hơn. Để dập tắt trí tưởng tượng trẻ con quá nhạy cảm của mình, những người bạn cùng phòng của tôi và tôi sẽ nằm yên trên giường của mình, và từng đứa sẽ lần lượt ngủ thiếp đi trong khi vài đứa bắt đầu kể những chuyện thông minh kỳ quái – những dịp suy ngẫm của trẻ con về ý nghĩa của cuộc sống.

Vào cái đêm đặc biệt đó, sau vài tích tắc suy nghĩ nặng nề, ai đó đã nói: "Vũ trụ không có điểm kết thúc ngốc ạ. Nó trải dài vô tận".

"Nó phải kết thúc ở nơi nào đó chứ", một giọng phản đối phát ra từ trong bóng tối.

"Không, nó không kết thúc", lại một giọng khác chắc chắn và kiên

quyết vang lên.

“Có mà!”

“Không có…”

Và câu chuyện cứ diễn ra như thế. Cuối cùng, sau khi nhiều ý kiến đã được nói ra, mọi người đều chìm vào giấc ngủ. Nhưng tôi không may mắn như vậy. Câu hỏi đặc biệt này đã khiến tôi thao thức và trằn trọc mơ hồ. Tôi tự hỏi liệu vũ trụ có thật sự kết thúc hay không; và giả sử nó đang sắp kết thúc, thì tôi nên quan tâm đến thứ quái gì để ngăn điều đó xảy ra.

Sáng hôm sau, tôi tìm gặp một thầy cố vấn trưởng thành để tìm lời giải thích. Sau khi lắng nghe câu hỏi của tôi và suy nghĩ một lúc, thầy nói: “Jason này, đó là một trong những điều khó lường nho nhỏ trong cuộc sống”.

Tôi đã lao vào một thư viện nhỏ, vớ ngay một cuốn tự điển lên mốc và đọc đi đọc lại thành tiếng khi tra từ ấy, khó-lường. Tôi vẫn nhớ như in định nghĩa chính xác: “Những thứ không thể đánh giá được một cách rõ ràng”.

Điều khó lường to tát

Qua nhiều năm trên cương vị một chủ doanh nghiệp và nhà tư vấn, tôi đã quan sát thấy hầu hết các doanh nghiệp còn cảm thấy đau đầu hơn về vấn đề trả công cho nhân viên so với câu hỏi về “vũ trụ” của tôi. Kế hoạch trả lương đã trở thành điều khó lường trong các doanh nghiệp lớn.

Những câu hỏi cứ nối tiếp nhau và dường như không có hồi kết: Một công ty nên trả cho nhân viên bán hàng theo lương cố định hay hoa hồng và nên ở mức nào? Thế còn những khoản khích lệ cá nhân xứng đáng so với thưởng nhóm dành cho công nhân sản xuất thì sao? Các nhân viên nên được trả lương trên doanh số hay nguồn tiền thu được? Và nếu dựa trên doanh số, thì tác động đến dòng tiền là gì? Nhân viên nên được trả thưởng theo tuần, theo tháng, theo quý hay theo năm? Thế còn vai trò của quyền ưu tiên mua cổ phiếu dành cho nhân viên nhằm giữ chân nhân tài hàng đầu thì sao? Hầu như không số nào của tạp chíHarvard Business Review được phát hành mà không nhắc đến một giả thuyết mới về chủ đề khó lường này: trả lương, trả thưởng hay cổ phiếu.

Để hỗ trợ công cuộc không ngừng tìm kiếm một kế hoạch trả lương thưởng hoàn hảo, hàng nghìn nhà tư vấn tính phí cao đã

được thuê để hướng dẫn các công ty cách trả lương cho nhân viên của họ. Một đội quân các chuyên gia luôn sẵn sàng tiết lộ những kế hoạch lương thưởng khuyến nghị đã được họ sửa sang và "xử lý" gần đây nhất. Các chuyên gia nhân sự luôn xoay xở để tham gia; họ trang bị tận răng những nghiên cứu dài dòng chết người, các biểu đồ, đồ thị và bài thuyết trình PowerPoint khiến cấp lãnh đạo chán ngấy trước khi làm tê liệt suy nghĩ của họ như một điều hiển nhiên.

Hầu hết các cuộc họp hay hội nghị kinh doanh đều có nét đặc trưng là các hội thảo giật tít táo bạo và đầy hứa hẹn như một CÁCH TRẢ LƯƠNG HOÀN TOÀN MỚI. Thật đáng tiếc, những lời hứa hẹn xuất sắc đó chỉ lắp bắp những điều vô nghĩa khi người tham dự nhận ra họ đang nghe một phiên bản nhàm chán của những điều cũ rích. Và nếu bạn phải trở về quán bar khách sạn sau một hội nghị và nghe lỏm vài cuộc đối thoại, thì có khả năng bạn sẽ nghe được nhiều cuộc tranh luận nóng bỏng và sinh động về cùng một chủ đề. Lần tới, nếu bạn tham dự một hội nghị, tôi đoan chắc bạn sẽ thấy những người đã uống đến ly Scotch thứ ba và bận rộn dùng khăn ăn để minh họa cho sự kỳ diệu của kế hoạch trả lương "hoàn hảo" do chính họ nghĩ ra.

Ngoài ra, ngày càng có nhiều chuyên gia với các học thuyết về chế độ lương thưởng, bao gồm các nhà lý luận như Alfie Kohn, tác giả của quyển No Contents: The Case Against Competition (tạm dịch: Không nội dung: Một trường hợp chống lại sự cạnh tranh), Kohn lập luận rằng: "Việc khen thưởng cá nhân chỉ tạm thời tạo nên sự phục tùng và cũng cực kỳ vô tích sự giống như sự trừng phạt". Và cứ thế danh sách các câu hỏi về cách trả lương cứ thế dài ra mãi. Và những thứ khó lường lại càng trở nên KHÓ LƯỜNG hơn.

Tiến sĩ Jeffrey Pfeffer, tác giả của nhiều cuốn sách kinh doanh và hiện đang là giáo sư thuộc khoa Thomas D. Dee II về ngành hành vi tổ chức, thuộc trường Cao học Kinh doanh của Đại học Stanford, cho rằng: "Việc xử lý qua loa chuyện lương thưởng luôn dễ hơn giải quyết vấn đề thực sự, tức nhu cầu tạo dựng văn hóa dựa trên nền tảng là sự tôn trọng và lòng tin".

Theo quan điểm của Pfeffer: "Luôn có những công ty tư vấn được thuê để thiết kế chương trình lương thưởng dành cho các doanh nghiệp muốn nâng cao năng suất. Và đương nhiên [các kế hoạch này] không có tác dụng gì. Họ chẳng thay đổi được gì cả". Mặc dù tránh được việc bị xem là hoài nghi quá mức, nhưng ông vẫn bình luận rằng: "Điều tốt đẹp duy nhất khi hoạt động trong lĩnh vực tư vấn lương thưởng chính là những điều họ đề xuất sẽ không bao

giờ hiệu quả, thế nên họ lại có cơ hội được thuê và bắt đầu mọi thứ một lần nữa".

Pfeffer mời chúng tôi hồi tưởng về một thập kỷ trước, "khi cửa hàng bách hóa Nordstrom hoạt động rất tốt và là con cưng của ngành bán lẻ". Thời đó, Nordstrom hoạt động tốt hơn hẳn các cửa hàng khác. Ông nói: "Và do họ trả lương cho nhân viên bằng hoa hồng, thế là các cửa hàng bách hóa khác lập tức kết luận rằng Nordstrom thành công nhờ cách trả lương và bắt đầu bắt chước Nordstrom ở khoản này".

Pfeffer nói tiếp: "Thật ra, chế độ trả lương của Nordstrom tự thân không tạo ra sự khác biệt gì cho các công ty bắt chước theo, ngoại trừ khiến họ bối rối và chẳng vui vẻ gì. Mọi người cho rằng đó là cách Nordstrom trả lương cho nhân viên của họ, trong khi kỳ thực chính là văn hóa của họ".

Pfeffer sau đó dẫn tên Men's Wearhouse, một nhà bán lẻ thời trang nam giới đang phát đạt làm ví dụ. Ông nói: "Điều CEO George Zimmer đang cố gắng làm chính là biến các nhân viên bán hàng của công ty từ những người bình thường thành chuyên viên tư vấn trang phục. Do vậy, thay vì chỉ bán cho ai đó một chiếc áo giả vest xanh, giờ đây họ có thể bán kèm thêm một chiếc quần âu, một chiếc áo sơ-mi và một cà-vạt". Theo Pfeffer, các nhân viên bán hàng của công ty được hưởng 3% hoa hồng trên 500 đô-la đầu tiên họ bán được và 7% hoa hồng cho lượng doanh số kế tiếp.

Ông nói tiếp: "Như ta có thể dự đoán, do hiện tại Men's Warehouse đang hoạt động cực tốt, thế nên có rất nhiều công ty đối thủ phỏng theo chương trình trả hoa hồng của họ". Ông lý giải lý do là vì: "Đó là điều duy nhất họ nắm bắt được và triển khai trong tích tắc".

Pfeffer dự đoán một cách khôn ngoan: "Điều họ không bắt chước được chính là các chương trình đào tạo chuyên sâu mà công ty này cung cấp cho nhân viên". Ông nói thêm: "Văn hóa của The Warehouse được xây dựng trên nền tảng lòng tin và sự tôn trọng, và thành công của họ là nhờ một tài liệu có tên gọi 'Sự thỏa thuận' giữa công ty và đội ngũ nhân viên bán hàng". Ông cho rằng: "Để bắt chước điều đó, họ phải làm việc thực sự và tiến hành xây dựng văn hóa".

Những lời của CEO Dan DiMicco từ Nucor lại vang vọng trong từng chương: "Văn hóa là hệ thống, và hệ thống chính là văn hóa".

Nhưng những câu hỏi vẫn còn đó. Vậy các công ty năng suất cao trả lương cho nhân viên của họ ra sao? Đâu là phương cách trả lương cho nhân viên tốt nhất nếu muốn cải thiện năng suất? Chúng ta phải làm sao để chứng minh được tuyên bố Ít hóa nhiều?

Tiền bạc không phải vấn đề

Đối với những công ty không có văn hóa, tiền bạc thường sẽ trở thành văn hóa mặc định. Mọi người chỉ vì bản thân họ… còn đồng nghiệp, sản phẩm, khách hàng và công ty chẳng là gì cả.

Dựa trên một nghiên cứu thấu đáo, Herbert Simon, nhà kinh tế học lừng danh và người đoạt giải Nobel, đã kiên quyết giữ vững quan điểm rằng việc sử dụng một hệ thống dựa trên thị trường (như trả lương cho cá nhân theo thành tích) trong doanh nghiệp sẽ đồng nghĩa với việc bạn không còn là một tổ chức nữa, mà đã tạo ra một thị trường.

Tiến sĩ Pfeffer tóm lại những khám phá của Simon như sau: "Tinh hoa của một doanh nghiệp chính là sự phụ thuộc lẫn nhau và khi những cá thể phụ thuộc lẫn nhau buộc phải đối đầu vì những điều như trả lương theo thành tích, thì kết quả cuối cùng sẽ là sự hình thành một môi trường hoàn toàn rối loạn".

Ngược lại, những công ty năng suất cao được chúng tôi nghiên cứu đa phần lại trả lương dựa trên năng suất nhóm để thúc đẩy và liên tục củng cố văn hóa của họ. Ban đầu, chúng tôi cân nhắc đến khả năng chế độ trả lương của những công ty này chính là nhân tố kéo họ theo hướng gia tăng năng suất. Nhưng khi đánh giá kỹ hơn, chúng tôi nhận ra rằng chế độ trả lương có một mục tiêu to lớn hơn: Nó thúc đẩy, củng cố văn hóa và chính điều này lại gia tăng năng suất.

Các nhân viên trong những công ty như thế thăng tiến trong công việc của họ vì một số lý do sau:

- Họ là một phần của công việc nhóm;
- Kỳ thực, họ không thật sự làm việc mà đang chơi một trò chơi, vì mọi thứ đều được "tính điểm";
- Họ được tôn trọng và ý kiến của họ được ban quản lý lắng nghe;
- Họ cảm thấy mình đang tạo ra sự khác biệt và công việc của họ có giá trị.

Một nghiên cứu mới đây của công ty tư vấn William Mercer Consulting cũng lặp lại những gì được chứng minh trong hàng

trăm nghiên cứu tương tự: ở các công ty có tỷ lệ thay đổi nhân viên thấp, số nhân viên cho rằng chế độ lương thưởng là mối quan tâm chủ đạo chỉ chiếm chưa đến 20%, trong khi con số này tại các công ty có tỷ lệ thay đổi nhân viên cao là hơn 60%. Khi nhân viên hài lòng với công việc của họ, họ sẽ không lo lắng thái quá về tiền bạc; nhưng khi họ không hài lòng thì tiền bạc lại trở thành mối quan tâm tối thượng.

Nếu mức độ hài lòng trong công việc, chứ không phải tiền bạc, mới là động cơ chính cho các nhân viên tại những công ty năng suất cao, thì tại sao những công ty này lại ngại áp dụng một chế độ lương thưởng dựa trên năng suất?

Câu trả lời tưởng chừng rất đơn giản.

Công ty nào cũng cần trả lương cho nhân viên, thế thì tại sao không giúp nhân viên cảm thấy họ có quyền làm chủ chính tương lai và vận mệnh tài chính của mình? Đây chính là phương pháp mang tính đề cao và đầy sự tôn trọng – hãy nhấn mạnh sự thật rằng ban lãnh đạo tin tưởng nhân viên.

Trả lương theo năng suất cũng là cách hiệu quả để công ty nhận biết ai là người phù hợp với văn hóa của mình. Những người đơn giản là không phù hợp với các môi trường như Nucor, SRC, Warehouse và Ryanair sẽ chọn cách thoát ly khỏi hệ thống vì sợ rằng họ sẽ không lo đủ kế sinh nhai. Còn những người phù hợp và tiếp tục làm việc trong văn hóa đó sẽ được hậu đãi.

Kế hoạch trả lương theo năng suất mà các công ty được chúng tôi nghiên cứu sử dụng có một số đặc điểm chung. Chúng đều:

- Có thể nhanh chóng loại bỏ những người không phù hợp;
- Được tổ chức trên cơ sở nhóm;
- Được xây dựng nhằm thúc đẩy tinh thần đồng đội;
- Được thiết kế nhằm cho phép liên tục củng cố văn hóa công ty;
- Rất dễ hiểu;
- Tưởng thưởng xứng đáng về mặt tài chính cho người lao động cần mẫn và thông minh.

Loại bỏ những người không phù hợp

Tại Nucor, mọi người làm việc theo nhóm và hằng tuần bảng lương sẽ thể hiện sản lượng thép mà nhóm đó sản xuất được trong tuần trước. Khi DiMicco thuật lại rằng vài nhân viên được thuê không hòa nhập với văn hóa Nucor và từ bỏ, ông nói đó là do

họ thiếu khả năng làm việc thành công theo nhóm. "Được trả lương dựa trên những gì cả nhóm sản xuất được" chính là điểm then chốt trong văn hóa Nucor.

Khi bạn dành thời gian nói chuyện với các công nhân tại nhà máy Nucor, cứ như thể tất cả đều có chung một tiếng nói vậy. Họ giải thích cách mọi thứ vận hành: "Khi chúng tôi đón thành viên mới vào nhóm, người đó sẽ có 90 ngày thử thách để xem họ có phù hợp không".

Một công nhân nhà máy Nucor đặt tại Utah kể với chúng tôi rằng trong khoảng thời gian 90 ngày đó, nhân viên mới sẽ được chỉ dẫn phải làm việc gì và làm như thế nào. Mọi người thi nhau huấn luyện các nhân viên mới vì "họ chính là người giúp tất cả chúng tôi kiếm được tiền. Nhưng khi kết thúc 90 ngày mà họ không thể trở thành một đồng đội có thể giúp cả nhóm kiếm tiền, thì họ phải nhanh rời khỏi đây".

Herb và Marion Sandler đã cùng nhau điều hành Golden West Financial (tên gọi khác của World Savings) trong 40 năm và thuê gần 6 nghìn nhân viên. Dù vậy, trong thời gian đó họ hầu như không có sự thay đổi nào về nhân sự. Herb chia sẻ: "Khi các nhân viên đã trở thành một phần của đại gia đình và văn hóa của chúng tôi, họ sẽ không đi đâu cả. Trong 25 năm qua, chúng tôi chỉ để mất đúng ba nhân sự điều hành cấp cao mà chúng tôi rất muốn giữ lại". Cụm từ ý nghĩa nhất trong tuyên bố của Sandler chính là "một khi họ trở thành một phần văn hóa của chúng tôi" – rõ ràng văn hóa đó không phải dành cho tất cả.

Ông nói tiếp: "Khi chúng tôi vừa mua lại World Savings, một trong những quản lý của công ty chúng tôi vừa mua lại đã đến gặp tôi và nói: 'Tôi chưa thấy công ty nào hoạt động thế này cả. Thật không tin nổi. Nhưng tôi phải đi vì nơi này không dành cho tôi'".

Herb lý giải rằng điều đó thật sự đồng nghĩa World Savings là một công ty có năng suất cao phi thường và cũng kỳ vọng rất nhiều từ nhân viên: "Chúng tôi rất cạnh tranh. Chúng tôi muốn chiến thắng. Ở đây không có chỗ cho những kẻ trốn việc. Và chế độ lương thưởng cũng phản ánh chính đức tin của chúng tôi cùng văn hóa đề cao tinh thần lao động cần cù".

Những công ty được tổ chức theo nhóm

Một số các công ty đạt năng suất cao nhất thế giới không đề nghị mức lương cao nhất – và họ biết rõ điều đó. IKEA là ví dụ điển

hình. Kent Nordin, giám đốc của IKEA tại Úc cho rằng: "Về vấn đề lương thưởng, chúng tôi sẽ không trở thành công ty trả lương hậu hĩnh nhất, nhưng cũng không phải là công ty trả lương thấp nhất. Chúng tôi sẽ nằm đâu đó ở mức trung bình".

Ông chia sẻ tiếp: "Nhưng khi nói chuyện với nhân viên, anh sẽ khám phá ra rằng đó không phải lý do mà họ làm việc cùng IKEA". Theo ông, lý do khiến mọi người chọn một công ty để làm việc thường chẳng liên quan nhiều đến vấn đề tiền bạc: "Điều mọi người thích ở IKEA là họ có cơ hội nhận lãnh những trách nhiệm lớn lao ở tuổi đời còn rất trẻ".

Nordin tuyên bố rằng: "Không nơi nào tốt hơn IKEA nếu một người hứng thú học hỏi và sẵn sàng thay đổi vị trí của mình. Con đường sự nghiệp của họ có thể phát triển rất nhanh chóng. Nhiều người trong chúng tôi làm việc ở công ty này đã có kinh nghiệm nhận lãnh những trọng trách và nhiệm vụ cao cả khi còn rất trẻ. Tôi còn nhớ khi ấy mình đang độ 20 và đã điều hành một hoạt động lớn với hơn 400 nhân viên ở Đức, mà thậm chí tôi còn không biết nói tiếng Đức".

Tiền bạc chưa bao giờ là một yếu tố trong phương thức ra quyết định của Nordin, bởi ông hạnh phúc với công việc của mình. IKEA đã tin tưởng ông, giao cho ông các dự án ý nghĩa và cho phép ông làm việc trong nhóm.

Nordin thú nhận: "Đôi khi cũng đáng sợ, nhưng thật bất ngờ khi hầu hết mọi người đều vượt qua thử thách và xoay xở khá tốt. IKEA đã chứng minh rằng bạn có thể bắt đầu giao trọng trách cho nhân viên từ sớm".

Các nhân viên của IKEA thường vượt qua thử thách khi bị thách thức (và họ thường xuyên bị thách thức) vì họ yêu công việc của mình. Phần thưởng chính là được thăng chức vào cuối dự án, đồng nghĩa với thêm trách nhiệm và lương cũng cao hơn.

Như đã đề cập trước đó, Jack Stack của SRC tự hào rằng công ty của ông đã thay đổi chương trình trả thưởng thường xuyên – hơn 21 loại khác nhau trong vòng 20 năm qua – và mỗi loại đều gắn với việc hoàn thành từng mục tiêu nhóm cụ thể. Ông nói: "Chúng tôi luôn nhìn vào tương lai và tự hỏi mình sẽ yếu đi ở điểm nào. Sau tất cả, chính cuộc sống của mọi người ở đây sẽ lâm nguy và họ phải được bảo vệ".

Stack chia sẻ: "Những gì chúng tôi cố gắng làm với toàn bộ chương

trình lương của mình chính là loại ra tất cả những điểm yếu. Ví dụ, chúng tôi có thể đạt doanh số cực cao ở một trong những nhà máy của mình, nhưng nếu phát hiện ra rằng một đối thủ có tỷ số xoay vòng hàng hóa đạt 20 lần trong khi của chúng tôi chỉ đạt 6 lần, thì cuối cùng chúng tôi sẽ gặp rắc rối. Vì vậy, chúng tôi lập tức phải tạo ra một chương trình thưởng nhóm gắn với mục tiêu tăng gấp đôi tỷ lệ xoay vòng hàng hóa và chúng tôi sẽ dành cả năm để đạt được [điều đó]".

Thúc đẩy tinh thần đồng đội

Bộ đôi vợ-chồng Sandler tập trung biến World Savings thành nơi mà những thành viên phù hợp không muốn rời bỏ. Marion chia sẻ nhanh suy nghĩ của bà rằng: "Nhân viên phải hài lòng với công việc. Bạn có trả lương bao nhiêu cũng không đủ để thuyết phục mọi người làm việc trong một môi trường mà chính họ không thích thú hoặc xung quanh không có những người cùng chí hướng".

Cả hai vợ chồng Sandler đều đồng ý: "Bạn không thể xây dựng một công ty vĩ đại với tỷ lệ thay đổi nhân viên cao. Các mục tiêu của chúng tôi đều mang tính lâu dài; chúng tôi tìm kiếm những người cùng chia sẻ giá trị đó và trả công cho họ xứng đáng để thỏa mãn các mục tiêu dài hạn của bản thân họ và của chính công ty".

Yếu tố then chốt của chương trình lương ở World Savings được đặc biệt xây dựng để thúc đẩy văn hóa công ty. Theo Marion Sandler, cách World Savings xếp hạng các chi nhánh của họ và trả thưởng cho quản lý và nhân viên chính là chìa khóa dẫn đến thành công. Mỗi chi nhánh được xếp hạng dựa trên bốn yếu tố:

1. Mức tăng trưởng tiền gửi;
2. Hoạt động trong khuôn khổ ngân sách đã thỏa thuận;
3. Kết quả kiểm toán của từng chi nhánh;
4. Dịch vụ khách hàng.

Ba trong số các tiêu chí trên đều mang tính định lượng thuần túy và dễ đo lường. Còn với yếu tố thứ tư, công ty sẽ sử dụng những khách hàng bí ẩn để đánh giá chất lượng dịch vụ khách hàng của từng chi nhánh. Họ nói: "Chúng tôi thuê những người sống ngoài khu vực đó đến giao dịch tại các chi nhánh của chúng tôi. Chúng tôi thích sử dụng chính các nhân viên và người quản lý của mình hơn. Vậy nên, một quản lý chi nhánh Colorado sẽ dành thời gian giao dịch tại các chi nhánh ở California, nhờ thế họ không chỉ đánh giá người khác mà còn học hỏi thêm nữa".

Củng cố văn hóa

Năm 2001, Michael O'Leary, CEO của hãng hàng không Ryanair đã được tạp chí Fortune vinh danh là "Doanh nhân châu Âu của năm" đầu tiên. Trong cuộc phỏng vấn rộng khắp với Richard Tomlinson của tạp chí Fortune, O'Leary đã gọi những người điều hành hãng British Airways là một lũ "đần độn" và nhắc đến người đứng đầu một hãng vận chuyển đường không lớn khác của châu Âu như một "gã khờ kém cỏi".

Tác phong lỗ mãng và thẳng thừng này chẳng khác nào giai điệu du dương phát ra từ một chiếc sáo được chơi bởi một người giỏi trò lừa mị, gửi đến 1.700 nhân viên đang độ ba mươi làm việc tại Ryanair. Mỗi khi O'Leary lên án Chính phủ và các đối thủ, lại có một sự hoan nghênh thấy rõ từ các nhân viên của công ty, những người sinh trưởng trong môi trường kinh tế chịu sự kiểm soát cao ở các quốc gia thuộc Liên minh châu Âu (EU). Tinh thần của Ryanair là tinh chỉnh truyền thống và lật ngược lại những quan niệm thông thường. Do vậy, không lấy làm lạ khi công ty này trả lương cho nhân viên cũng khác hẳn chế độ trả lương ở các hãng hàng không kiểu cũ và mốc meo khác đến từ châu Âu. Ryanair trả thưởng theo năng suất, chứ không dựa trên nhiệm kỳ hay huyết thống.

O'Leary tỏ vẻ tự hào rằng tại Ryanair không có những công việc nhàn hạ. "Mọi người được trả lương theo những gì họ có thể sản xuất ra".

Cũng giống như các công nhân luyện thép ở Nucor, các tiếp viên hàng không của hãng Ryanair cũng có mức lương cơ bản thấp hơn những công ty khác cùng ngành..., nhưng họ biết chắc rằng số tiền họ đem về luôn nhiều hơn hẳn người khác. Mức lương của họ bao gồm 1/3 từ lương cơ bản, 1/3 từ các khoản tiền thưởng từ việc bán thức ăn, thức uống và hàng hóa trên các chuyến bay và 1/3 từ các khoản thưởng tính trên tổng các chặng bay mà họ tham gia.

Phần lớn thành công cốt lõi của Ryanair còn đến từ mức độ tận dụng các máy bay của họ, là kết quả từ việc lập mục tiêu dỡ hàng hóa, trả khách, lau dọn máy bay và đón đoàn khách mới chỉ trong vòng 25 phút. Tiền thưởng sẽ được cộng dồn mỗi khi phi hành đoàn đạt mục tiêu này. Nhưng số tiền cộng dồn đó lại bị trừ bớt mỗi khi phi hành đoàn không đạt mục tiêu. Vậy nên bạn có thể hình dung ra tại sao những thành viên nhóm ở Ryanair không chấp nhận những kẻ ưa trốn việc.

Tổ lái máy bay cũng tương tự như vậy, họ sẽ nhận các khoản thưởng năng suất dựa trên tổng các chặng bay cũng như việc cất cánh và hạ cánh đúng giờ. Công ty nhận ra tất cả các khoản thưởng phải trả cho năng suất rất nhanh. Hệ thống tính điểm và chế độ trả lương theo năng suất nhóm cũng mở rộng đến mọi lĩnh vực và chức năng khác nhau của công ty, ngoại trừ chỉ số an toàn của máy bay.

Dễ hiểu

Khi có dịp đi vòng quanh thế giới nhờ những chuyến công tác tư vấn, làm diễn giả và nghiên cứu viết sách, tôi thường có cơ hội hỏi thăm rất nhiều người về những gì họ làm, ngành nghề của họ, những thách thức họ đang đối mặt và quan điểm của họ.

Một trong những câu hỏi tôi thường đặt ra là: "Công ty của anh sử dụng chế độ lương thưởng để thúc đẩy năng suất như thế nào?". Tôi phát hiện ra rằng (ngoại trừ trường hợp các nhân viên bán hàng, họ luôn lý giải được cấu trúc trả theo hoa hồng bởi đó là cách họ được trả) dường như có một sự thiếu nhất quán đáng ngạc nhiên giữa câu trả lời của các giám đốc cấp cao và mọi người khác trong công ty. Đa số CEO và các giám đốc cấp cao có vẻ đã chuẩn bị từ trước để lý giải vì sao họ tin chương trình lương thưởng sẽ thúc đẩy và tưởng thưởng năng suất. Nhưng hầu hết các nhân viên lại không nhận thấy mối liên hệ giữa cách họ được trả lương với mục tiêu phát triển năng suất; hoặc thậm chí còn không biết công ty đang cố gắng kết nối hai yếu tố này. Hoặc giả, họ biết công ty tuyên bố như vậy nhưng nghĩ rằng đó chỉ là những lời tự phụ nhảm nhí.

Tuy nhiên, tại các công ty năng suất cao, mọi người đều hiểu rõ mối liên kết giữa việc lao động năng nổ hơn, làm việc thông minh hơn, sản xuất nhiều hơn với tháng lương tiếp theo của họ.

Khen thưởng cách làm việc thông minh

Earl Nightingale, một nhân vật quá cố nổi tiếng nhờ đã động viên lực lượng lao động thành công, từng nói: "May mắn là khi sự chuẩn bị bắt gặp cơ hội".

Hầu hết các quốc gia công nghiệp hóa đều có một di sản do công đoàn để lại và có thể họ vẫn nhớ rằng các thủ lĩnh công đoàn đã trở thành kẻ thù của năng suất thế nào khi luôn bảo nhân viên các cấp rằng chỉ nên làm theo những gì được công ty chi trả chứ "không hơn". Trong thời đại của những chiếc cặp lồng và các cuộc

đình công, phần lớn công nhân dường như chỉ tuân theo chỉ thị đó. Nếu giờ làm việc chính thức bắt đầu lúc 9 giờ sáng, thì mọi người sẽ vội vã xông vào cửa vào đúng một phút trước 9 giờ. Chẳng có gì khó hiểu nếu lực lượng lao động đạt năng suất cao hơn vào lúc tinh thần họ sẵn sàng và hăng hái khi các máy móc – dù đó là máy tiện hay máy vi tính – được khởi động.

Thế nên chúng tôi đã vừa bất ngờ, vừa hạnh phúc khi biết rằng tại nhà máy của những công ty năng suất cao – hoạt động trong nhà máy, mảng bán lẻ và ngành cung cấp dịch vụ – nhân viên luôn đi làm từ rất sớm và kết thúc ngày làm việc bằng động lực của cá nhân họ và lòng trung thành đối với công ty. Thực ra, trong một nhà máy Nucor điển hình, các công nhân luyện thép thậm chí còn đi làm sớm cả tiếng để có thể "chuẩn bị sẵn sàng". Khi được hỏi họ chuẩn bị sẵn sàng cho điều gì, thì họ lý giải rằng khi ca làm việc bắt đầu, họ muốn bắt tay ngay vào sản xuất chứ không phải phí thời gian tìm hiểu xem mình sẽ làm gì hôm ấy. Câu trả lời sẽ khiến nhiều người kinh ngạc khi nhớ lại những năm tháng đau khổ với hàng rào thép và những toán đình công. Một điệp khúc vẫn vang vọng không dứt trong lời hồi đáp dành cho câu hỏi của chúng tôi: "Chúng tôi đến đây để sản xuất thép và kiếm tiền, chứ không phải để phí thời gian".

Hãy nghĩ đến lợi thế cạnh tranh mà bất kỳ công ty nào cũng sẽ được hưởng nếu nhân viên của họ xem nhiệm vụ của mình là đi làm sớm từ 30 phút đến một tiếng chỉ để chuẩn bị cho thời điểm bắt đầu công việc.

Kết luận của chúng tôi là: năng suất không chỉ nằm trong bảng lương, và khen thưởng nhân viên cũng là một phần của một văn hóa đáng trân trọng.

Hãy hỏi bản thân mình liệu bạn có tôn trọng các nhân viên đủ để xây dựng một văn hóa doanh nghiệp thể hiện mối quan hệ trực tiếp giữa sản lượng tạo ra của nhân viên, hoặc mức độ lao động hiệu quả của họ với mức lương họ được trả. Khi các nhân viên được cung cấp công cụ thích hợp, được làm việc trong đội nhóm, được theo dõi, chấm điểm chính xác và được đặt vào vị trí mà họ có thể kiểm soát vận mệnh tài chính của mình – thì năng suất của công ty bạn sẽ tăng vọt. Nếu tin tưởng bất kỳ điều gì khác, là bạn đang tin vào điều tồi tệ nhất của bản chất con người thay vì điều tốt đẹp nhất nơi họ.

Đề tài được bàn kỹ trong chương tiếp theo là vai trò của công nghệ trong việc giúp doanh nghiệp gia tăng năng suất và cho phép các

công ty biến ít hóa nhiều. Những gì chúng tôi khám phá được có thể khiến bạn bất ngờ đấy.

Phần III
SỐ HÓA

12

TRUYỀN THUYẾT VỀ TRÌNH CẮM

Nếu một hệ thống phức tạp nhưng không hoạt động hiệu quả, thì nó chắc chắn đã tiến hóa từ một hệ thống đơn giản mà hiệu quả hơn.

– Định luật Máy tính **của Murphy**

Mặc dù tôi thường lấy làm hãnh diện vì luôn đón đầu làn sóng công nghệ, nhưng vài năm trước, một sự kiện đã xảy ra và nhấn mạnh những điều hứa hẹn mà công nghệ có thể đem lại.

Thời điểm ấy, tôi đang thực hiện một nghiên cứu và muốn phỏng vấn một thượng nghị sĩ đến từ vùng Trung tây nước Mỹ. Chúng tôi là bạn bè và tôi từng tham gia quản lý chiến dịch quảng bá trong các cuộc vận động của ông vào quốc hội trước đây, nhưng chúng tôi đã không liên lạc với nhau suốt một thập kỷ. Tôi gọi đến văn phòng ông ấy, giới thiệu bản thân và để lại một lời nhắn. Chắc bạn cũng đoán được rằng tôi không nhận được cuộc hồi đáp nào. Sau vài ngày cùng nhiều cuộc gọi tiếp nối khác, cô thực tập sinh trực điện thoại tự cao và nói không kịp thở đã giải thích với tôi rằng ngài thượng nghị sĩ có vô số "bạn cũ" và cô ấy không thể chuyển đến ngài một tin nhắn nào tương tự như của tôi nữa.

Cô ta bắt đầu thuyết giảng: "Ngài thượng nghị sĩ là người rất bận rộn. Tất cả những gì tôi có thể làm là để lại tin nhắn của ông cho trợ lý của trợ lý của trợ lý hành chính của ngài".

Tôi đã muốn hỏi liệu cô ấy có thích cùng tôi tham dự một buổi tiệc trà với nhân vật Mad Hatter[50] không, nhưng đã kịp kìm lại, sợ rằng cô sẽ đưa tên tôi vào danh sách những kẻ dở hơi.

[50] Mad Hatter là nhân vật hư cấu trong tiểu thuyết Alice lạc vào xứ thần tiên của nhà văn Lewis Caroll. Tên gọi "Mad Hatter" có ý nghĩa là gã làm nón điên khùng. Thật vậy, nhân vật này được khắc họa với ngoại hình, tính cách lẫn lối suy nghĩ khá lập dị, cầu kỳ và không thuộc về thế giới này. Trong truyện, ông ta thường xuyên tổ chức những buổi tiệc trà mà ở đó ông thể hiện những điều điên rồ, đưa ra những câu đố rối rắm và khó hiểu (ND).

Quá thất vọng, tôi thử gõ họ tên của ngài thượng nghị sĩ vào ô tìm kiếm trên trang chủ của tôi. Thật vô ích. Chẳng có kết quả phù hợp nào.

Nhưng có một cái nút nhấp nháy rất cám dỗ và hứa hẹn sẽ tìm ra thông tin của bất kỳ ai… nếu bạn chịu chi ra vài đồng.

Tôi nghĩ, Cái quái gì đây nhỉ – hay là cứ thử xem.

Thế là tôi nhập tên họ của ông ấy, gõ thông tin thẻ tín dụng và địa chỉ e-mail của mình vào, nhấn nút gửi đi và quay lại làm việc mà không suy nghĩ thêm gì về nó.

Không đầy mười phút sau, tôi nghe thấy tiếng bíp bíp khó chịu báo hiệu tôi có e-mail mới. Công ty tìm kiếm ấy đã hồi âm nhanh hơn tôi tưởng rất nhiều. Thôi xong, tôi nghĩ. Nhưng khi mở thư ra xem, tôi không thể tin vào mắt mình.

Đập vào mắt tôi là một kho báu ảo tràn ngập thông tin: địa chỉ và số điện thoại của văn phòng thượng nghị sĩ, địa chỉ nhà và số điện thoại nhà riêng của ông tại vùng ngoại ô D.C., địa chỉ và số điện thoại nhà ông tại tiểu bang quê nhà, và nếu tôi nhớ không nhầm thì có cả địa chỉ và số điện thoại của căn nhà nghỉ hè nằm ở phía bắc tiểu bang này. Ngoài ra còn có hàng tá các siêu liên kết (hyperlink[51]) dẫn đến văn phòng đăng ký hộ tịch của địa hạt. Chỉ với vài cú nhấp chuột và không đầy 15 phút, tôi đã bỏ túi số thẻ an sinh xã hội của ông (một cách vô tình) và cả tên của những công ty cho ông vay thế chấp, cũng như hãng môi giới bảo hiểm và tên các con ông.

[51] hyperlink là liên kết ẩn dưới một từ hoặc cụm từ nội dung trên Web, khi nhấp vào sẽ chuyển đến một địa chỉ mới (ND).

Hầu hết mọi người đều thất kinh khi tôi thuật lại cho họ câu chuyện này. Đa số không hiểu làm thế nào nhiều thông tin cá nhân như vậy lại có sẵn trên mạng Internet, về tất cả mọi người và để mọi người dễ dàng xem được.

Nhưng mặt khác, tôi lại rất thích điều này. Công nghệ thật tuyệt vời. Hãy xét thử những điều sau đây:

Những thông tin tương tự như tôi vừa thu thập luôn chỉ có sẵn cho một số ít người được chọn mà thôi. Trong quá khứ, nếu ai đó muốn biết một thông tin nào đó và có sẵn nguồn lực (tức tiền bạc), thì họ có thể dễ dàng thu thập các thông tin này. Tất cả những gì họ bỏ ra chỉ là công sức và thời gian. Khi ấy, những người thu thập được thông tin dạng này sẽ sở hữu một ưu thế rõ ràng. Tri thức là quyền lực, đúng vậy, nhưng nền tảng của quyền lực ấy là tiền bạc.

Giờ đây, thay vì phải bỏ tiền và bỏ công đi tới lui, bạn chỉ cần vài cú gõ phím và mẹo nhỏ, thế là mọi thứ trở nên nhanh chóng, không mất tiền hay chỉ tốn vài xu lẻ. Bất kỳ thiếu niên nào thành thạo máy tính và sở hữu một chiếc modem cũng có thể truy cập thông tin chẳng khác nào một gã khổng lồ công nghiệp. Những thông tin tương tự cũng có sẵn cho mọi người. Công nghệ đại diện cho sự dân chủ hóa mọi thứ.

Tri thức lẫn công nghệ đều không thể tạo ra lợi thế cạnh tranh

Trong hoàn cảnh hiện tại, lợi thế cạnh tranh đứng ở đâu? Không phải tri thức. Không còn như thế nữa. Kỳ thực, ngày nay lợi thế cạnh tranh nằm ở khả năng thực thi. (Nếu bạn muốn nhìn thoáng qua cuộc sống của chúng ta trong một tương lai không xa, hãy đọc quyển sách của Ray Kurzweil bạn tôi, The Age of Spiritual Machines (tạm dịch: Kỷ nguyên của các cỗ máy tâm linh). Đó là một cuốn sách chuẩn xác, gay cấn và lôi cuốn. Và nó sẽ thuyết phục bạn rằng tương lai mà bạn ngỡ là xa kỳ thực lại rất gần).

Tin tốt là công nghệ sẽ tiếp tục ảnh hưởng sâu sắc và thay đổi cuộc sống của tất cả mọi người trên hành tinh này. Với những ai mong chờ công nghệ như một vị tiên hươ chiếc đũa phép và biến doanh nghiệp của họ đạt năng suất cao hơn một cách thần kỳ, thì tin xấu sẽ gói gọn trong một cụm từ ở câu trước: cho tất cả mọi người.

Nếu bạn là một nhân viên bán hệ thống, phần mềm hay một kỹ sư và đang đọc cuốn sách này trên máy bay, thì tôi gợi ý bạn hãy ngừng nhai đậu lạc trước khi đọc vài đoạn tiếp theo, nếu không bạn sẽ bị sặc đấy.

Không gì có thể đếm, rà soát, dự đoán và theo dõi mọi việc tốt hơn công nghệ, và rốt cuộc thì việc cải tiến bất kỳ phương diện nào

trong các phương diện kể trên cũng sẽ giảm chi phí về mặt lý thuyết và kết quả là nâng cao năng suất. Nhưng trừ khi phần mềm đó được đăng ký độc quyền – và chỉ một công ty sở hữu nó – thì tất cả các đối thủ đều có thể đạt được những lợi ích đó. Và hệ quả là không một công ty nào có thể sử dụng công nghệ để chiếm lấy lợi thế cạnh tranh quyết định.

Tiến trình số hóa cũng không tạo ra lợi thế cạnh tranh

Song song với nghiên cứu của chúng tôi là một nghiên cứu khác về năng suất do một tá nhân viên của viện tư vấn McKinsey & Company Global Institute tiến hành trong suốt một năm. Những điều họ khám phá được về công nghệ thông tin cũng tương đồng với phát hiện của chúng tôi. Trong bảng tóm tắt nghiên cứu, họ chỉ ra rằng một trong những lời ngụy biện ghê gớm của lối suy nghĩ rối rắm thời kỳ dotcom đã khiến quá nhiều người tin rằng luật hấp dẫn không còn tác dụng[52] – ít nhất là đối với bản thân họ.

[52] Tác giả dùng lối nói ẩn dụ, hàm ý rằng những lời ngụy biện trên đã khiến mọi người hoài nghi ngay cả những điều hiển nhiên nhất (ND).

Báo cáo của McKinsey đã chứng minh rằng trong giai đoạn từ năm 1995 đến 2000, năng suất tại Mỹ đã tăng trưởng với một tỷ lệ đáng kinh ngạc – đạt mức 2,5% mỗi năm so với 1,4% mỗi năm trong giai đoạn 1972-1995. Từ năm 1995 đến 2000, các công ty Mỹ cũng tăng gấp đôi vốn đầu tư vào hệ thống công nghệ thông tin. Có thể dự đoán rằng những gương mặt học giả mới mẻ trên thế giới đã lên sóng truyền thông, lên các mặt báo và kết nối một cách nhầm lẫn hai sự việc này.

Các học giả này dự đoán về một tân thế giới vì cho rằng do các doanh nghiệp đổ gần 400 tỉ đô-la vào công nghệ, thế nên năng suất mới gia tăng. Họ còn hứa hẹn: "Mọi chuyện sẽ không kết thúc đến khi nào các công ty còn tiếp tục đầu tư vào công nghệ". Đáng tiếc thay, lời hứa viển vông của họ đã sụp đổ tan tành cùng với phần còn lại của những chiếc tàu tên lửa mang tên dotcom.

Báo cáo của McKinsey đã bóc trần mối liên hệ giữa năng suất và công nghệ thông tin, kết luận rằng chính những đổi mới trong cách quản lý lẫn các sản phẩm và dịch vụ mới mẻ xuất hiện trong một số ít ngành công nghiệp siêu cạnh tranh mới tạo nên hầu như toàn bộ năng suất gia tăng tổng thể. Thực ra, bản báo cáo còn chỉ ra rằng trong vài ngành công nghiệp khác, năng suất thậm chí đã sụt giảm.

Cũng như McKinsey & Company, nhóm nghiên cứu của chúng tôi đã thất vọng tràn trề khi phát hiện ra rằng công nghệ không hề đóng vai trò then chốt trong việc giúp các công ty thuộc nghiên cứu này trở thành những cỗ máy năng suất. Mà thực ra, đây còn là bước thụt lùi kép: một số lãnh đạo của công ty năng suất cao tin rằng công nghệ có thể khiến các công ty trì trệ và từ đó giảm năng suất.

Pat Lancaster hồi tưởng lại thời điểm năm 1992: "Trước khi vận dụng triết lý kaizen để tăng năng suất, chúng tôi thực ra đang là khách hàng con cưng của IBM – tức một khách hàng hạng bạch kim luôn sử dụng bất kỳ máy móc và chương trình nào mà họ có thể bán cho chúng tôi".

"Anh nên chứng kiến nhà máy của chúng tôi thời đó", ông nhớ lại cơn ác mộng về hàng dãy các linh kiện hỏng xếp chồng lên nhau đến tận xà nhà. Một số cũ đến nỗi đóng một lớp bụi dày xám bẩn.

Lancaster nói thêm: "Công nghệ hứa hẹn với chúng tôi rằng chiếc máy tính trung tâm khổng lồ này sẽ vận hành một chương trình lên kế hoạch yêu cầu nguyên vật liệu (MRP) và đặt hàng vật liệu để chúng tôi sản xuất bất kỳ thứ gì. Trên lý thuyết, công nghệ sẽ cho phép đồng bộ hóa nhiệm vụ của nhân viên, hiện trạng của các bộ phận và những vật liệu lắp ráp cần thiết chỉ xuất hiện khi cần, rồi chúng tôi sẽ đạt năng suất cao hơn rất nhiều. Bên cạnh sự bất ổn định ở phần mềm, còn có vài thực tế khác mà bạn cần cân nhắc khi kỳ vọng công nghệ có thể giúp công ty đạt năng suất cao hơn".

Hầu hết mỗi công nghệ đều giả định rằng mọi thứ đều hoàn hảo – rằng các nhà cung cấp sẽ giao đủ mọi bộ phận cần thiết để ta lắp ráp, rồi mọi thứ đều xuất hiện đúng lúc. Lancaster cảnh báo: "Đôi khi điều đó không xảy ra, nên hoặc anh phải đóng cửa cả một dây chuyền sản xuất và chờ các bộ phận được giao, hoặc sản xuất ra hàng đống máy móc dở dang trong khi chờ đợi những bộ phận còn lại".

Và bạn sẽ xử trí thế nào khi một khách hàng muốn hoặc cần một sản phẩm nhanh hơn công nghệ cho phép? Chẳng sớm thì muộn, điều này sẽ xảy ra và khi đó – theo lời Lancaster – mọi người sẽ bắt đầu giở trò bịp với hệ thống. Ông nói: "Và hậu quả cuối cùng chính là bạn sẽ đánh mất toàn bộ giá trị của phần mềm MRP", bởi theo ông lý giải: "ngoại trừ những kẻ ngớ ngẩn vận hành nó, thì không ai hiểu họ đã phá hỏng nó đến mức nào".

Lancaster nói tiếp: "Lúc ấy, chúng tôi đang cố cải thiện năng suất

bằng cách sản xuất mười chiếc máy cùng lúc và những gì chúng tôi nhận được quả là một cơn ác mộng. Chúng tôi dự định sản xuất mười chiếc máy và do thiếu các bộ phận, nên chúng tôi lại bắt đầu sản xuất mười chiếc máy khác rồi phải dừng tiếp khi có nhiều bộ phận bị thiếu hơn". Mọi thứ trở nên tồi tệ đến mức họ phải huy động nhiều nhân viên giải quyết sự cố hơn cả nhân viên lắp ráp tại phân xưởng.

Ed Constantine và Bruce Thompson đến từ hãng tư vấn Simpler Consulting thì lại lập luận sắc lẹm: "Một trong những điều tồi tệ ở công nghệ chính là nó dung dưỡng sự lãng phí. Mỗi khi nào chúng tôi bắt gặp những người triển khai công nghệ mà không thực hiện nhiệm vụ tiên quyết là loại bỏ sự lãng phí khỏi quy trình, thì họ chắc chắn sẽ gặp vấn đề lớn".

Một doanh nghiệp có nghĩa vụ lựa chọn đúng công cụ để hoàn thành mục tiêu. Constantine đã nhấn mạnh như thế và nói thêm: "Đôi khi công cụ phù hợp có thể gắn với công nghệ – nhưng chỉ sau khi bạn loại bỏ sự lãng phí".

Để minh họa cho luận điểm này, ông thuật lại câu chuyện về một nhiệm vụ cải thiện năng suất gần đây. Constantine kể: "Khách hàng của chúng tôi là một nhà sản xuất đồ nội thất với một cỗ máy điều khiển số trị giá nửa triệu đô-la mà mục đích của nó chỉ là để đục lỗ trên vải bọc. Công ty này chả làm được gì ngoài liên tục gặp rắc rối do cố duy trì hoạt động của thứ kỳ quan công nghệ cao này".

Sau khi đánh giá hoạt động, Ed và đồng sự của ông nhận ra tất cả những tiêu chí mà công ty cần đến đều có thể đạt được thông qua một giải pháp đơn giản hơn nhiều. Công ty có thể thay thế chiếc máy phức tạp trị giá nửa triệu đô-la bằng chiếc bàn nhỏ có trục quay mà mỗi chiếc có giá chưa đến 5 nghìn đô-la. Ed thuật lại: "Theo quy trình đó, họ đã tăng năng suất tận 56%".

Ông nói thêm: "Khi chúng tôi hoàn thành, kết quả thật đơn giản đến không thể tin nổi; mọi hỏng hóc đều biến mất và tiến trình đào tạo chỉ tốn vài phút thay vì vài tuần. Và mọi thứ trôi chảy đến tuyệt vời".

Công nghệ vì lợi ích của công nghệ là một sự lãng phí

Không thể phủ nhận rằng công nghệ đã giúp tất cả các công ty chúng tôi đề cập hoạt động nhanh hơn, linh hoạt hơn và đạt năng suất cao hơn. Chẳng hạn, Yellow Corp. đã giảm được 10% chi phí

nhờ thu mua vật liệu qua Internet và giảm thêm 15% chi phí quản lý khách hàng thông qua trang web của họ. Tất cả các công ty còn lại cũng tiết kiệm được những khoản tương tự. Nhưng một lần nữa, đó chính là chướng ngại. Đó là những khoản tiết kiệm tương tự nhau – vậy nên năng suất gia tăng ở những công ty này cũng tương đương nhau. Điều chúng tôi không nhận thấy ở các công ty năng suất cao chính là khuynh hướng đề cao công nghệ vì lợi ích của công nghệ.

Theo ý kiến của Herb Sandler: "Các công ty 'thích đua đòi theo kẻ khác' đã lãng phí rất nhiều tiền cho công nghệ, nhiều hơn cả những gì anh có thể hình dung". Vị quân sư tại World Savings này không chỉ nói đến các công ty dotcom, mà cả những công ty có cơ sở hẳn hoi cũng dự phần vào mớ hỗn tạp công nghệ chỉ vì kẻ khác đang làm điều đó.

Mặc dù giờ đây World Savings rất hãnh diện về lực lượng lao động hiện đại và tinh hoa bao gồm 1.700 người tại khuôn viên công nghệ rộng gần 4,7 héc-ta ở Texas nhằm thực hiện các chức năng hậu cần, nhưng Marion Sandler vẫn cho rằng: "Tôi còn nhớ khi chúng tôi thuê người phụ trách mảng xử lý dữ liệu của mình. Vừa đến nơi, họ đã tuyên bố: 'Nơi này được gắn kết với nhau chỉ bằng dây thun và kẹo cao su'. Anh ta không hiểu nổi tại sao chúng tôi có thể cung cấp dịch vụ khách hàng ở cấp độ tiếp xúc tốt như vậy mà không có một cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin hoành tráng vào thời điểm đó".

Herb mỉm cười khi điểm lại trong đầu các chiến thuật bán hàng mà nhiều công ty đã sử dụng khi cố thuyết phục bạn rằng công ty của bạn đang tụt lại phía sau về công nghệ. Ông nói: "Chẳng hạn, IBM và mọi công ty phần cứng hoặc phần mềm tiếng tăm khác luôn gọi điện và mời chúng tôi đến chỗ họ để chứng kiến công nghệ mới nhất của họ. Một trong những chiến thuật họ thường sử dụng là không bao giờ để bạn ngồi cạnh một khách hàng khác. Họ sẽ sắp xếp một nhân viên ngồi giữa chúng tôi và nài ép chúng tôi mua những thứ phụ kiện mới nhất".

Tuy nhiên, ông nói thêm: "Khi phân tích thứ họ đang chào bán, chúng tôi có thể thấy rõ rằng nó sẽ tiêu tốn của chúng tôi bao nhiêu tiền, nhưng lại không nhận ra được lợi ích đến từ đâu".

Bạn hẳn vẫn còn nhớ World Savings là một trong những tổ chức tài chính lớn cuối cùng chịu mua và lắp đặt hệ thống máy ATM vì họ nhận ra đối tượng khách hàng chuyên gửi tiết kiệm và gửi tiền có kỳ hạn – tức thị trường chính của công ty – không quá cần

những chiếc máy này. Herb nói thêm: "Đó là thứ công nghệ thú vị nhưng chúng tôi không biết mình sẽ làm ra tiền với chúng như thế nào và chúng tôi không tin vào lập luận rằng mình phải làm chỉ vì mọi người khác đều làm". Chỉ đến cuối thập niên 1990, khi World Savings có một bước chuyển đổi xông xáo sang nhóm khách hàng duy trì số dư cao trong tài khoản séc, họ mới quyết định lắp đặt các máy ATM.

Về vấn đề công nghệ, Herb Sandler cũng bày tỏ quan điểm: "Kiểm soát chi phí và năng suất phải bắt nguồn từ văn hóa doanh nghiệp, sự tập trung, kỷ luật và công việc lao động phổ thông bụi bặm hằng ngày chứ không phải từ những chiếc máy tính".

Vách ngăn kỹ thuật số vĩ đại

Cách đây hai thập niên, ngay khi vừa thành lập công ty tư vấn của riêng mình, tôi đã quyết định rằng chúng tôi cần phải tạo ra một lượng lớn thư từ và phong bì cá nhân hóa – giờ đây nó chỉ là một công việc thường nhật, nhưng ở thời điểm đó lại đòi hỏi công nghệ IBM tiên tiến nhất. Chẳng mấy chốc, tôi tự hào là người sở hữu Hệ thống IBM /6. Hệ thống này lớn gần bằng một ngôi nhà nhỏ, đòi hỏi một phòng làm mát, người vận hành chuyên biệt và có thể phun ra thư quảng cáo với tốc độ phi thường (đương nhiên chỉ khi nó không hỏng hóc hay người vận hành không tham gia tập huấn và có mặt).

Từ khắp nơi, mọi người đổ về mục kích món công nghệ mới tài tình của tôi. Tôi thích thú đến nỗi lập tức rước về thêm bốn của nợ y hệt sau khi tự thuyết phục mình rằng nó sẽ trở thành tâm điểm lợi nhuận tiềm năng nếu tôi sản xuất thư quảng cáo cá nhân hóa cho những công ty khác. (Tôi đã không đặt ra câu hỏi LDKDCĐĐLĐNLG và không tự ngẫm xem có mối liên hệ nào giữa hoạt động in thư quảng cáo với một công ty tư vấn hay không. Còn bây giờ, tôi tin mình đã bị dắt mũi bởi khao khát được nhận lời khen ngợi từ đội ngũ IBM hay bất kỳ cá nhân nào đến xem các cỗ máy hoành tráng của tôi).

Một ngày nọ, trợ lý của tôi gọi điện và thông báo rằng tôi có một vị khách ghé thăm không hẹn trước.

"Ai vậy?", tôi hỏi.

Trợ lý của tôi khăng khăng: "Ông hãy ra đây một chút. Có người đến đây để xem các cỗ máy". Và cô ấy nói thêm: "Ông sẽ thích ngay thôi. Ra đây nào. Ông ấy không có cả ngày đâu!".

Lòng hiếu kỳ của tôi bị kích thích, thế nên tôi làm theo và bắt gặp một người đàn ông phốp pháp có hàm râu quai nón, mặc bộ quần áo ka-ki dã chiến đứng trước quầy tiếp tân.

Người trợ lý cười rạng rỡ: "Thưa ông Jennings, đây là ngài Francis Ford Coppola và ông ấy đến đây để xem các cỗ máy".

Nhìn diện mạo của ông ta, tôi sẽ không cho lấy một hào nếu giả sử bắt gặp ông ăn xin trên đường; nhưng chắc chắn tôi biết tên ông ta. Tôi nhớ mình đã nghĩ: Tuyệt làm sao, đạo diễn phim Bố Già[53] đã đến tận đây gặp mình và xem tận mắt các cỗ máy.

[53] Nguyên văn: The Godfather, bộ phim hình sự sản xuất năm 1972 dựa trên tiểu thuyết cùng tên của nhà văn Mario Puzo, do Francis Ford Coppola làm đạo diễn (ND).

Hai tiếng sau, tôi và "người bạn" mới Francis cùng dạo chơi trong chiếc bể cá vách kính, vốn là trung tâm chính thức của Hệ thống /6. Chúng tôi đã cùng nhau bàn về những điều tinh túy hơn của công nghệ, trong khi đó, cả trăm nhân viên của hãng đột nhiên có lý do cấp bách để dạo ngang qua, dừng lại ngó nghiêng và thiếu điều dán mũi của họ lên vách kính mà vẫn cố tỏ vẻ thờ ơ.

Thật tốt khi các nhân viên bán hàng không tìm cách bán cho tôi thêm nhiều máy móc hơn vào ngày hôm đó. Nếu không, có lẽ tôi đã mua hết cả kho hàng của họ rồi. Francis Ford Coppola giờ đã là bạn hữu mới của tôi và tất cả là nhờ công IBM.

Nhưng câu chuyện này hóa ra lại có một cái kết không tốt đẹp.

Chỉ vài tháng sau, Hệ thống /6 đã trở nên vô dụng. Các công ty đối thủ đã cho ra mắt những sản phẩm rẻ hơn, nhanh hơn, còn tôi đành phải sa thải người lập trình viên tính khí thất thường do những cơn thịnh nộ của anh ta đã làm cả bộ phận chia rẽ, đồng thời IBM cũng từ chối nhận lại máy của họ. Tôi vẫn chưa kịp xin chữ ký của Coppola để có gì đó làm bằng cớ cho sự điên rồ của mình, và phải mất nhiều năm mới thanh toán hết cho thứ của nợ này. Đáng buồn thay, sau khi mua một Hệ thống /6 cho riêng mình, người bạn mới Francis của tôi không bao giờ liên lạc lại nữa.

Tôi chính là nạn nhân của hành động thỏa mãn cái tôi vì muốn được mọi người ngưỡng mộ như một kẻ hòa nhập sớm. Tôi đã mua những món đồ công nghệ vượt quá nhu cầu hiện tại hoặc tương lai của mình, những tưởng nó sẽ tự hoạt động mà không xét đến khả năng nó có thể đi chệch hướng và khiến nhân viên

bán hàng quay tôi như quay dế. Trớ trêu là toàn bộ cuộc phiêu lưu công nghệ mở đầu chỉ bởi chúng tôi muốn có vài lá thư cá nhân hóa. Và chẳng hiểu sao chúng tôi lại đánh mất mục tiêu đơn giản đó.

Công việc của chúng ta sẽ nhàn hạ biết bao nếu lời giải cho toàn bộ những vấn đề kinh doanh và tình huống nan giải đều xuất hiện trong một hộp quà nhỏ được gói kỹ và chứa trong đó giải pháp kỹ thuật số mới nhất.

Khi nhắc đến công nghệ, sẽ có vài nhóm chủ doanh nghiệp khác hẳn nhau. Có những người ngây thơ tin rằng giải pháp công nghệ kỳ diệu sẽ dẫn đường cho doanh nghiệp của mình nâng cao năng suất. Những người như vậy sẽ nhanh chóng được liệt vào danh sách những "gã khờ" của các công ty công nghệ thông tin và được gắn mác: "Họ sẽ mua bất cứ thứ gì".

Và cũng có những người thực lòng muốn làm điều đúng đắn. Nhưng họ lại vô tình bị vây quanh bởi những chuyên gia công nghệ thông tin, những kẻ chỉ muốn có cơ hội táy máy những món công nghệ mới nhất và khoác lác với bạn bè rằng chúng tuyệt ra sao. Những tên mọt sách tài giỏi này sẽ nguyện lòng khiến công ty phá sản để đổi lại các công nghệ mới nhất, xuất sắc nhất, tuyệt vời nhất và tiên tiến nhất.

Và cuối cùng là nhóm các chủ doanh nghiệp giống như những nhân vật được mô tả trong cuốn sách này. Họ sẵn sàng áp dụng và đầu tư vào công nghệ như một công cụ vì họ biết mình sẽ đạt thành quả như thế nào với chi phí thấp hơn và/hoặc năng suất cao hơn.

Stephen Tindall của The Warehouse đã không ngần ngại đầu tư vào một hệ thống quét tần số radio cho trung tâm phân phối đồ sộ của công ty, với diện tích tương đương 15 sân bóng bầu dục ghép lại. Khi nhận ra rằng họ có thể nhận một tấm nâng hàng từ nhà sản xuất, quét và chuyển nó đến xe tải chở hàng chỉ trong vòng tám phút, Tindall liền sẵn sàng áp dụng hệ thống này. Cuối cùng, hệ thống quét đã giúp ông tăng năng suất hơn 15% và hòa vốn trong vòng hai năm. Nhưng trước tiên, ông phải tự đặt ra câu hỏi "LDKDCĐĐLĐNLG?".

Vào cuối thập niên 1990, hầu hết các công ty sản xuất thép đều bận rộn đổ hàng chục triệu đô-la vào thứ công nghệ cho phép họ đưa mảng hoạt động bán hàng lên mạng và gọi là đó "giao dịch" trong ngành thép. Họ bảo rằng: "Giao dịch điện tử chính là tương

lai", rồi lao vào các khoản đầu tư khổng lồ đến nỗi phải tuyệt vọng tìm cách biến những gì họ dự báo thành sự thật. Trong khi đó, Nucor từ chối tham gia cuộc đua trực tuyến điên rồ này. Dan DiMicco lý giải: "Chúng tôi không tin vào chuyện đặt ai đó ở giữa chúng tôi và khách hàng của mình".

Trong khi các nhà sản xuất thép khác tiêu pha tài nguyên của họ vào giao thức kinh doanh qua mạng và trang web, thì Nucor lại quyết định đầu tư 100 triệu đô-la vào một nhà máy ở Ấn Độ, nơi trang bị một công nghệ được thiết kế dành cho việc sản xuất thép thông qua việc trực tiếp đúc kim loại nóng chảy thành những dải rất mỏng. Alan Cramb, đồng giám đốc Trung tâm Nghiên cứu Luyện sắt thép tại Đại học Carnegie Mellon, đã gọi công trình của Nucor là "bước phát triển kỹ thuật vĩ đại nhất trong ngành công nghiệp thép suốt 30 năm qua".

Vậy Nucor đã nhận ra kiểu lợi nhuận tài chính nào dựa trên các khoản đầu tư công nghệ này? Chúng ta hãy cùng tính toán. Số thép hỏng phải loại bỏ tương đương với 2.5% doanh số trên giấy tờ và tiêu tốn của Nucor 50 triệu đô-la mỗi năm. Nếu công nghệ mới giảm được số hàng loại thải chỉ còn một nửa, họ sẽ hoàn vốn xây dựng nhà máy mới chỉ trong vòng bốn năm. Đó là những gia tăng đáng kể về mặt năng suất – chỉ số ROI (lợi nhuận trên vốn đầu tư) cũng ủng hộ quyết định công nghệ này một cách thuyết phục.

Hãy lên thử trang web của bất kỳ hãng máy bay danh tiếng nào và so sánh nó với Ryanair.com. Bạn sẽ nhận thấy một sự khác biệt khủng khiếp giữa cách Ryanair áp dụng công nghệ so với các đối thủ đang thua lỗ của họ. Gần 90% tổng số vé máy bay bán ra đều được đặt mua trên trang web của hãng, vốn được thiết kế đơn giản và thiết thực như chính hãng hàng không này. Trang chủ liệt kê tất cả các sân bay được phục vụ và giá bay rẻ nhất cho từng phân khúc. Chỉ với một cú nhấp chuột, hành khách có thể mua vé một chiều đến bất kỳ điểm đến nào của Ryanair và lặp lại quy trình trên để mua vé khứ hồi. Các phím nhấp duy nhất còn lại là để thuê xe, mua bảo hiểm hay đặt phòng khách sạn. Táo bạo hơn cả là trang web còn liệt kê số chuyến bay khởi hành và đáp đúng giờ vào tuần trước (với tỷ lệ trung bình chung 98% đáng ghen tị). Trang web được thiết kế đơn giản, gọn gàng và chưa bao giờ sập.

Trang web của Ryanair mang đến sự trái ngược hoàn toàn so với trang web của các hãng hàng không tiếng tăm giành được lời tán dương và khen ngợi từ giới thiết kế web, nhưng lại thường khá phức tạp và không thân thiện với người dùng. Nhiều trang web

tạo cho ta cảm giác như thể ngành hàng không quan tâm nhiều đến việc khai thác dữ liệu hơn là thật lòng bán vé máy bay.

Quy trình trước - số hóa sau

Chúng tôi phát hiện ra rằng những công ty liên tục minh chứng cho nguyên tắc Ít hóa nhiều đều có những tiêu chí không khoan nhượng và nghiêm ngặt nhằm đánh giá các phát kiến công nghệ.

- **Xác định rõ và vạch ra quy trình hiện hành.**

Dù là bán vé máy bay, cho vay thế chấp hay làm ra những chiếc bánh mì vòng, ta sẽ vô phương loại bỏ sự lãng phí, cắt giảm chi phí hoặc cải thiện năng suất nếu không biết chính xác quy trình hiện hành hoạt động như thế nào ngay từ đầu.

- **Xác định mục tiêu thực sự.**

Kết quả bạn mong muốn là gì? Là giảm chi phí, tăng năng suất hay cải thiện dịch vụ khách hàng? Các công ty năng suất cao luôn cho phép những nhân viên làm chính các công việc đó tham gia vào quá trình xác định mục tiêu, rồi đảm bảo các mục tiêu đó có thể định lượng được.

- **Đánh giá phí tổn chủ yếu từ việc phát triển theo hướng độc quyền so với giải pháp xuất hiện đại trà.**

Bất kỳ công nghệ nào bạn phát triển và sở hữu sẽ đem lại cho bạn một lợi thế cạnh tranh ngắn, cho đến khi nó bị một công ty khác sao chép lại. Nếu đó là công nghệ độc quyền, thì hãy dốc sức bảo vệ nó và đừng khoe khoang.

- **Xem xét kỹ lưỡng và cân nhắc mọi chi phí phụ trội khả dĩ.**

Chi phí đào tạo nhân sự ban đầu và đào tạo tiếp tục là bao nhiêu? Nếu công nghệ này không hiệu quả nữa, liệu toàn bộ doanh nghiệp có đi xuống theo? Công nghệ mới sẽ ảnh hưởng đến chi phí nhân sự hiện hữu như thế nào? Công nghệ mới đòi hỏi nhiều hay ít diện tích hơn? Một lần nữa, các doanh nghiệp năng suất cao phải cho phép nhân viên các cấp trong cả tổ chức tham gia xác định những chi phí này.

- **Tính tổng phí tổn chủ yếu và phụ trội.**

Nếu tổng chi phí đề xuất vượt quá những lợi thế thu được, thì ta không thể chấp nhận và phải vạch ra một đề xuất khác từ đầu.

- **Quyết định khoảng thời gian hoàn vốn tài chính cần thiết.**

Các công ty năng suất cao muốn thu tiền càng nhanh càng tốt. Thông thường, trừ khi một công nghệ có thể hoàn vốn trong từ hai đến ba năm, nếu không nhiều khả năng nó cần được xem xét kỹ lưỡng hơn.

- **Yêu cầu và thương lượng nhằm đảm bảo hiệu suất từ các nhà cung cấp.**

Trừ khi họ sẵn sàng cam đoan rằng giải pháp công nghệ đang được cân nhắc sẽ hoạt động và thỏa mãn chính xác những gì đã hứa hẹn, nếu không, hãy mở cuộc thương lượng với công ty khác.

- **Thương lượng bằng cách cho các nhà cung cấp đấu thầu dựa trên giá cả, cách thanh toán và đảm bảo hiệu suất.**

Năm 2002, Ryanair đã đặt một đơn hàng 100 chiếc máy bay Boeing 737 với quyền chọn mua thêm 50 chiếc nữa. Công ty đã phát động quá trình mua sắm này bằng cách cho đăng quảng cáo trên các tạp chí hàng không, công bố họ đang tìm mua các phi cơ Boeing 737 đã qua sử dụng. Đúng như dự đoán, nhân viên bán hàng của mọi hãng sản xuất máy bay đã ùa về văn phòng của Michael O'Leary đặt tại Dublin. Bằng cách cho từng hãng sản xuất đấu thầu với nhau, với viễn cảnh mua được những chiếc máy mẫu mới đã qua sử dụng thay vì mới toanh, Ryanair cuối cùng đã nắm trong tay một thương vụ thế kỷ.

Cuối cùng, O'Leary đã mua được công nghệ mới – những chiếc máy bay – với mức báo giá thấp hơn đến 50% so với giá niêm yết 60 triệu đô-la, chỉ phải trả trước 15% và – theo như báo cáo – Boeing phải đảm bảo được giá trị bán lại của những chiếc máy bay này.

- **Trước khi cam kết, phải đánh giá lại mọi thứ một lần nữa và đặt câu hỏi LDKDCĐĐLĐNLG.**

Để hoàn toàn chắc chắn không có cái tôi cá nhân nào xen vào hay không để những trường hợp kiểu "văn phòng của tôi to hơn của anh" hoặc "công nghệ của tôi nhanh hơn của anh" biểu hiện ra ngoài mặt, đồng thời chứng tỏ rằng lý do thực sự đứng sau việc mua công nghệ mới là để cải thiện năng suất, bạn hãy lặp lại câu hỏi của Marion Sandler: "Lý do kinh doanh chính đáng để làm điều này là gì?".

Theo ước tính chính xác nhất của chúng tôi, những công ty năng

suất cao hàng đầu được đề cập trong quyển sách này nhìn chung đã đầu tư hơn 20 tỉ đô-la vào công nghệ. Nhưng mỗi công ty đều trải qua một quá trình ra quyết định tỉ mỉ giống với các bước được liệt kê ở trên, và mỗi công ty đều nhắm đến điều đó bởi họ có những lý do chính đáng.

Bài học cốt lõi chính là: chính con người và văn hóa – chứ không phải công nghệ – mới đem lại cho những công ty năng suất cao các lợi thế cạnh tranh kiệt xuất của họ.

Arie de Geus đã trải qua 38 năm tại Royal Dutch Shell để chỉ đạo các nỗ lực lên kế hoạch của tập đoàn, và ông cũng là tác giả của một quyển sách rất được hoan nghênh: The Living Company (tạm dịch: Một doanh nghiệp sống) kiêm hội viên khách mời tại Trường Kinh doanh London. Từ một nghiên cứu sâu rộng về lịch sử các công ty, ông đã kết luận: "Nếu bạn xem các công ty như một giống loài, thì tuổi thọ trung bình của một doanh nghiệp tại các quốc gia phát triển phương Tây chỉ kéo dài chưa đầy 12 năm". Vậy làm thế nào các công ty có năng suất cao có thể khiến toàn bộ nhân viên đồng lòng góp sức, từ ngày này qua ngày khác trong suốt hàng thập kỷ mà vẫn duy trì phong độ? Nucor có 31 năm thành công không hề gián đoạn. Vợ chồng Sandler làm việc cùng nhau đã 40 năm và vẫn phát triển mạnh mà không có bất kỳ kế hoạch chậm lại nào. Còn đối với IKEA, họ đã dành hơn 50 năm để chứng minh khả năng luôn thúc đẩy được nhân viên và không ngừng đạt năng suất cao hơn. Kết luận của chúng tôi chính là: những công ty này đã xoay xở để tồn tại, lớn mạnh và trở nên xuất sắc vì họ có khả năng khiến mọi nhân viên đồng lòng góp sức. Chúng ta sẽ biết được họ làm điều đó như thế nào trong phần kế tiếp.

Phần IV
THÚC ĐẨY

13

DUY TRÌ MỨC NĂNG SUẤT NGANG BẰNG Ở TẤT CẢ MỌI NGƯỜI

Nếu một thông điệp không nhất quán với văn hóa, đó sẽ được xem là thông điệp sai lầm.

– Tiến sĩ James Campbell Quick

Quả là một ngày tốt lành để thỏa mãn giấc mơ của những tay golf. Cũng ngày này vài năm trước, một người bạn của tôi làm trong ngành bất động sản đã nhờ tôi tìm một đồng sự kinh doanh. Ông ấy hỏi tôi có muốn trốn ra giữa giờ hay không? Có đến 18 lỗ golf đang chờ hai chúng tôi kia mà. Tuy tôi đã từ chối vì hôm đó cả hai chiếc xe đều bận, nhưng ông ấy lại vui mừng vì nghĩ tôi sẵn lòng và đồng ý trốn việc.

"Không sao cả", ông ấy nói, nhẹ lòng vì đã tìm được "đồng phạm": "Tôi sẽ lái xe đến đón anh".

30 phút sau, tôi đứng trước lối xe vào nhà với chiếc gậy driver[54] hiệu Big Bertha mới toanh trên tay, đặt túi gậy dựa vào bức tường đá. Tôi tưởng tượng rõ trong đầu: Big Bertha sẽ giúp tôi đưa mọi quả bóng đi xa ít nhất 274 mét dọc theo sân golf. (Ai cũng có quyền mơ mộng phải không nào?) Chợt tiếng động cơ Cadillac kéo tôi trở về thực tại. Tôi vớ lấy túi xách rồi hét lớn với ông để át tiếng động cơ: "Mở cốp xe để tôi cho gậy vào".

[54] Loại gậy golf có đầu gậy to và cứng nhất, chuyên được dùng để phát bóng (ND).

Vừa nhấn nút mở cốp, ông vừa hạ cửa sổ xe xuống và trả lời: "Cứ thử đi nhưng tôi nghĩ chúng không vừa đâu, tôi để nhiều đồ phía sau rồi".

Trời ạ, ông ấy nói đúng! Mấy cây gậy golf của tôi phải nằm xếp ở băng ghế sau thôi. Cốp xe của ông chất đầy sách, băng âm và video với bìa in hình Zig Ziglar, Tom Hopkins và Wayne Dwyer, với các tựa đề như Go for It, Do It và Slam Dunk the Moment (tạm dịch: Làm ngay đi và Nắm lấy khoảnh khắc).

Tôi đóng cốp, khéo léo đặt túi golf lên ghế sau rồi cất tiếng hỏi khi xe lăn bánh: "Cái quái gì trong cốp sau của anh thế?".

"Báu vật của tôi đấy", ông nói: "Chúng giúp tôi phấn đấu".

Tôi nghĩ: Một gã kiếm vài trăm nghìn đô-la mỗi năm mà lại cần những thứ đó để phấn đấu ư? Thật vô lý. Tôi biết câu hỏi của mình có vẻ động chạm, xúc phạm và khó chịu, nhưng tôi không thể đừng được:

"Anh nói 'phấn đấu' là có ý gì?"

"Tôi ghét công việc của mình", ông giãi bày: "Tôi dùng những cuộn băng và sách vở để cố gắng giữ tinh thần".

Ông ấy ghét chính công việc sinh nhai của mình ư? Thật đáng buồn.

Những món trong cốp xe ấy đều là hàng bán chạy nhất, nên chắc hẳn phải có rất nhiều người cần đến sự hỗ trợ như cách ông tự bày ra cho mình.

Nhiều tổ chức thương mại khác nhau đã ước tính rằng các công ty Mỹ chi đến 150 tỉ đô-la mỗi năm để động viên nhân viên. Theo báo cáo từ một tổ chức thương mại, các doanh nghiệp Mỹ chi đến khoảng 25 tỉ đô-la cho các chuyến du lịch hoặc những món quà nhỏ như tặng phẩm khuyến khích.

Nếu những ước tính trên sát với thực tế, thì có nghĩa rằng trung bình mỗi năm, các công ty đang chi trả hơn 1.100 đô-la trên mỗi nhân viên (tính theo con số 142 triệu lao động của Cục Thống kê Lao động Hoa Kỳ) để thuê diễn giả, mua sách và băng đĩa, tổ chức các cuộc thi đua và thử hầu như mọi cách để có được một phần thưởng sau những luật lệ, và đổi lại họ sẽ đạt năng suất cao hơn. Thậm chí đối với một công ty chỉ có vài trăm nhân viên, số tiền đó vẫn không thay đổi. Và hãy nhớ rằng, khoản dự tính này không

bao gồm các hình thức chi trả bằng tiền mặt hay tiền thưởng theo năng suất vì chúng được phản ánh trên con số chi phí, nên không thể đong đếm được.

Một bất ngờ lớn khác

Sau đây là một bất ngờ lớn nữa. Bạn đã sẵn sàng chưa?

Các công ty năng suất cao không trông cậy vào những chiến thuật động viên truyền thống nhằm đạt mức năng suất cao đáng kinh ngạc của họ.

Trước khi bắt đầu nghiên cứu này, tôi những tưởng rằng đây là chương dễ viết nhất – vì có đầy nội dung chiến thuật, kiểu như các công ty năng suất cao thường tặng những chuyến du lịch cho các nhân viên sản xuất giỏi ra sao, những món quà rẻ tiền dành cho thành tích vượt dự báo, nơi đỗ xe đặc quyền nhờ đạt sản lượng cao hơn các nhóm khác và những bồn tắm đầy ắp tiền đủ loại mệnh giá, nơi các nhân viên sản xuất giỏi tha hồ thả câu và kéo lên cả mớ tiền. (Thật dễ soạn ra danh sách đó, vì chúng chính là các phương pháp động viên mà tôi từng sử dụng trong doanh nghiệp của mình. Vâng, ngay cả chiêu "thả câu được tiền" cũng thế).

Cuối cùng, khi nhóm nghiên cứu kết nối được các vấn đề với nhau, chúng tôi nhận ra rằng các doanh nghiệp năng suất cao không hề dựa vào những phương pháp thúc đẩy truyền thống. Tôi phải lựa chọn giữa việc chỉ đơn giản trình bày quan sát ấy và để độc giả là bạn tự rút ra kết luận – đồng thời rút chương này lại còn rất ngắn – hoặc đào sâu hơn và cố trả lời một câu hỏi mấu chốt: Nếu các công ty có năng suất cao không áp dụng cùng những chương trình và chiến thuật động viên như bao công ty khác, thì họ đã thúc đẩy nhân viên như thế nào?

Câu trả lời đơn giản là: "Họ không cần làm thế". Rõ ràng tôi cần một sự giải thích ở đây.

Định nghĩa động lực và lý giải một sự thật bất ngờ

Cả định nghĩa trong từ điển và cách sử dụng từ "thúc đẩy" (motivate) ngày nay đều khá giống nhau: tác động đến một người sao cho họ hành động theo một cách nhất định.

Theo các chuyên gia, có hai loại động lực: ngoại lực và nội lực. Với một người thường như tôi, chúng có nghĩa là tác động từ bên ngoài và tác động từ bên trong. Có một người từng giúp người khác hiểu được sự khác biệt giữa hai phạm trù trên, đó là nhà học

giả kiêm tác giả: Tiến sĩ James Campbell Quick. Ông đã cung cấp cho chúng tôi một định hướng để bắt đầu phân biệt giữa cách sử dụng động lực tại các công ty năng suất cao với cách áp dụng tại đa số công ty khác.

Tiến sĩ Quick là đại tá đã về hưu thuộc lực lượng Không quân Trù bị Hoa Kỳ, người từng được phong tặng Huân chương Chiến công Mỹ. Hiện tại ông là giám đốc chương trình đào tạo tiến sĩ ngành quản trị kinh doanh tại Đại học Texas và từng là cộng tác viên biên tập cho quyển sách The Academy of Management Executive (tạm dịch: Học viện điều hành quản lý). Ông được xem là một chuyên gia vô cùng uyên bác với 14 quyển sách viết về đề tài môi trường làm việc.

"Con người bẩm sinh đã có động lực", tiến sĩ Quick khẳng định. Ông nói thêm: "Đó là trạng thái tự nhiên. Hãy nhìn những đứa trẻ mà xem, bạn sẽ dễ dàng quan sát được hai dạng động lực bản năng cơ bản ở con người: một là cảm thấy an toàn và yên tâm, và hai là được khám phá cũng như làm chủ thế giới".

Ông cũng nói: "Động cơ muốn làm chủ thế giới mà mọi người đều có chính là khởi sinh của thứ động lực thúc đẩy chúng ta làm những việc như nhảy xuống các tòa nhà cao tầng hay chạy thật nhanh". Vấn đề lớn sẽ xảy ra khi "con người nhận ra mình tồn tại trong các tổ chức nơi năng lượng tự nhiên và động lực của họ bị kìm nén và ngăn chặn bởi hàng loạt cơ chế quan liêu khác nhau".

Để thôi đeo đuổi việc lý giải sự khác biệt to lớn giữa các công ty năng suất cao và những doanh nghiệp tẻ ngắt, bạn có thể sẽ muốn đọc lại nhiều lần những dòng nhận xét sau đây. Chúng tôi nghĩ ý kiến dưới đây của tiến sĩ Quick là một trong những quan điểm quan trọng nhất của quyển sách này:

"Thử thách thật sự ở đây là đừng dành quá nhiều thời gian cố gắng thiết kế những chương trình động viên thúc đẩy, mà hãy dành thêm thời gian nghĩ cách đừng ngáng chân những người đang cố gắng làm điều có ích".

Chúng tôi tin rằng đánh giá trên của tiến sĩ Quick là chính xác, đồng nghĩa các công ty hãy ngưng đầu tư 150 tỉ đô-la như hiện nay cho sứ mệnh "tạo động lực" và thay vì thế, hãy dùng số tiền đó để tiêu diệt cơ chế quan liêu đang cản trở năng suất (xem lại Chương 4).

Khi chúng tôi thảo luận về các công ty trong sách với tiến sĩ Quick

và giải thích những khám phá của mình, ông đã thở dài thấu hiểu như một nhà trị liệu tâm lý đầy kinh nghiệm và nói: "Cách các bạn mô tả những điều xảy ra trong các công ty này dường như cho thấy họ đã xây dựng được một hệ thống vừa mang tính cạnh tranh cao, vừa mang tính hợp tác cao".

Nếu đối chiếu lại với danh sách các công ty chúng tôi đã nghiên cứu, bạn sẽ thấy chẩn đoán của Tiến sĩ Quick vô cùng chính xác. Tuy Ryanair, Lantech, The Warehouse Group, IKEA, World Savings, Nucor, Yellow và SRC Holdings đều trở thành những công ty cạnh tranh xuất sắc, nhưng thành công của họ đều nhờ vào nỗ lực hợp tác hơn là thành tích cá nhân.

"Khi sự cạnh tranh trong một doanh nghiệp hướng đến mục tiêu hay mục đích bên ngoài, thì một văn hóa hợp tác vì năng suất cao sẽ hình thành. Mối nguy thật sự chính là khi tình trạng đấu đá nội bộ nổ ra trong tổ chức. Từ đó sẽ dẫn đến một kết quả không tránh khỏi: sự cạnh tranh trở thành hành động tự hủy hoại, doanh nghiệp trở nên rối loạn và cuối cùng, bạn sẽ chứng kiến hệ thống sụp đổ do mọi người giữ rịt thông tin cho riêng mình".

Quick cũng cảnh báo rằng khi kiểu cạnh tranh này xảy ra, mọi người sẽ bắt đầu hành xử theo hướng có lợi cho bản thân và không quan tâm có để lại hậu quả tổn thất cho công ty hay không.

Cú đánh tài tình của người Ireland

Trong suốt quá trình nghiên cứu, đã có một mối bất đồng không nói nên lời giữa các nghiên cứu viên và tôi. Mặc dù Ryanair đã vượt qua hết các bài kiểm tra, nhưng cả nhóm vẫn hoài nghi liệu tôi có phạm sai lầm không khi cho phép một kẻ phàm phu như CEO Michael O'Leary vào danh sách.

Mặc dù không ai phủ nhận thành tích ấn tượng của Ryanair trên phương diện tài chính và năng suất, nhưng vấn đề đơn giản là O'Leary có vẻ không hợp với hình ảnh toát ra từ các CEO còn lại. Ngược với sự khiêm cung và hay nói bớt của Stephen Tindall từ The Warehouse Group, sự thẳng thắn không hề e ngại của Dan DiMicco từ Nucor hay cách hành xử lịch thiệp của vợ chồng Sandler từ World Savings, phong thái của O'Leary lúc nào cũng vượt quá chừng mực.

Khi O'Leary xuất hiện trước phòng xử trong không khí nặng nề, do bị quy tội không trao quà thắng cuộc cho một cuộc thi do hãng hàng không của ông tổ chức, ông vẫn mặc quần jeans và áo khoác

thể thao. Ông thản nhiên nói rằng bộ trưởng giao thông vận tải Ireland "tàn bạo như Stalin[55]", và bảo rằng nhóm quản lý sân bay Dublin có chính sách du lịch ăn theo cách Castro điều hành đất nước Cuba. Khi hãng hàng không của O'Leary bắt đầu mở tuyến bay đầu tiên đến Đức, ông đã xấc xược hạ thấp hãng bay Lufthansa, vốn là ngọn cờ đầu của ngành hàng không Đức, và khoác lác rằng hãng của ông sẽ phát triển lớn mạnh hơn họ trong vài năm tới. Người đàn ông này thường xuyên nhại lại những lời than phiền của khách hàng với giọng nam cao the thé. Ông ta hoàn toàn khác với hình tượng CEO tiêu biểu bạn thường thấy.

[55] Iosif Vissarionovich Stalin (1878-1953) là nhà cách mạng Bolshevik, là lãnh đạo tối cao của Liên bang Xô Viết từ giữa thập niên 1920 đến 1953. Đây là một nhân vật lịch sử gây nhiều tranh cãi bởi cách đàn áp tàn bạo các phe đối lập của ông (ND).

Như tôi đã đề cập, sau các vụ tấn công khủng bố Ngày 11 tháng 9, O'Leary đã kết tội những hãng hàng không khác đang cố "phung phí tiền" của Chính phủ và thúc giục họ ném ngay "cái bát ăn xin" đó, rồi giảm giá vé máy bay thay vì đòi Chính phủ hỗ trợ. Trong nhiều tháng, một bức ảnh được treo ngay trên tường đại sảnh của công ty Ryanair, cho thấy O'Leary đang vung một chiếc gậy bóng chày kèm theo tiêu đề: "Michael đang chuẩn bị cho cuộc họp tiếp theo với các nhà chức trách trong ngành hàng không".

O'Leary lên án các hãng quốc doanh lớn, các hãng máy bay được trợ cấp, hỗ trợ và các giới cầm quyền phụ trách điều tiết chống cạnh tranh ở châu Âu là kẻ thù không đội trời chung của dân lành. Nhờ thế, ông đã mang đến cho người lao động nguồn động lực bên ngoài cần thiết để họ tập trung vào nhiệm vụ trở thành hãng hàng không vận chuyển lớn nhất châu Âu. Và ông cũng đáp lại câu hỏi về tương lai của hãng Ryanair: "Tất nhiên là thống trị thế giới", và bạn sẽ hiểu thêm về thứ động cơ tài tình mà O'Leary vận dụng như một tôn giáo. Ông luôn tìm kiếm những ngọn núi cao hơn để chinh phục, và chính điều này đã khiến nhân viên của ông luôn nỗ lực với mức độ ngang nhau. Những người này quá bận rộn đấu tranh với một kẻ thù chung, vì thế họ sẽ không xao nhãng. Họ không có thời gian cho những trò chính trị nội bộ hay những vấn đề nhỏ giữa cá nhân. Ý nghĩ được phiêu lưu cùng O'Leary luôn khiến các nhân viên này bừng tỉnh và bật dậy khỏi giường vào mỗi buổi sáng.

Lời hứa của O'Leary dành cho nhân viên của ông cũng vang vọng trong những bài học từ các công ty vĩ đại và có năng suất cao khác. Ông nói: "Hãy tham gia cùng chúng tôi để chống lại những

thế lực đen tối, hãy làm việc chăm chỉ và chúng tôi sẽ không cắt giảm nhân sự hay trừ lương bạn". Tuyên bố không cắt giảm nhân sự hay trừ lương của ông đã thỏa mãn một nhu cầu bản năng chung – nhu cầu cảm thấy an toàn và yên tâm. Một yếu tố thúc đẩy cơ bản khác được nhiều người chia sẻ – làm chủ thế giới quanh mình và làm những điều không tưởng – cũng được thỏa mãn thông qua việc cùng theo đuổi một mục tiêu lớn và cùng hợp sức chống lại một kẻ thù chung.

"Chúng ta" chống lại thế giới

Tất cả các công ty chúng tôi nghiên cứu đều áp dụng nguyên tắc của O'Leary – mặc dù ít khoa trương hơn – với mục đích đạt năng suất cao. Đầu tiên, họ tạo ra một môi trường làm việc an toàn và an ninh, rồi giải phóng lực lượng của mình chống lại một kẻ thù chung hoặc đối tượng bên ngoài.

Tại Yellow Corp., Bill Zollars đã nhắm đến mục tiêu là các chuyên gia phân tích chuyên dự đoán công ty ông sẽ phá sản trong vòng vài năm tới. Điều này có nghĩa rằng Yellow đang chống lại giới phân tích.

Jack Stack, CEO của SRC lại sử dụng tỷ số nợ trên vốn chủ sở hữu 89:1 cũng như cách người mua tiềm năng định giá công ty như trọng tâm của mọi nỗ lực nhằm đoàn kết nhân viên và đảm bảo sự an toàn tài chính cùng tương lai tài chính cho họ. Trong trường hợp này, các nhân viên của ông đang chống lại cả thế giới.

Tại The Warehouse, Stephen Tindall cũng mời gọi nhân viên tham gia vào văn hóa quân bình mới mẻ, lên án những kẻ môi giới, nhà nhập khẩu và quan chức điều hành của Chính phủ mà ông tin rằng đã biến khách hàng thành nạn nhân về mặt tài chính trong nhiều năm trời. Những ai gia nhập The Warehouse Group đều mang bổn phận của một chàng Robin Hood thời hiện đại.

Khi Ken Iverson hứa với nhân viên rằng Nucor sẽ không cắt giảm nhân sự và đối đãi công bằng với tất cả mọi người, ông đã biến mọi nhà sản xuất thép khác thành kẻ xấu mà không cần phải nói thẳng ra. Bằng trực giác, các nhân viên của ông đã nhận ra họ phải làm việc thật sự và mang lại ý nghĩa cho văn hóa này để môi trường làm việc an toàn và săn sóc tiếp tục được duy trì. Như vậy, Nucor đã chống lại cách làm việc truyền thống.

Khi các bằng sáng chế được chứng nhận của công ty hết hạn, Pat Lancaster nhận ra ông phải thay đổi triệt để cách sản xuất và giao

nhận hàng hóa, nếu không sẽ đi đến diệt vong. Pat chọn "sự lãng phí" làm mục tiêu bên ngoài cần nhắm đến, và các nhân viên của ông đã tấn công nó với khí thế hừng hực. Đó là cuộc chiến chống lại sự diệt vong.

Ingvar Kamprad của IKEA đã dùng cuộc tranh luận lôi cuốn về "thứ ta có và thứ ta không có" nhằm xây dựng nên thương hiệu đồ nội thất toàn cầu duy nhất, bằng cách tuyên bố rằng mục đích tồn tại của công ty là dân chủ hóa thế giới cũng như sản xuất đồ nội thất chất lượng cao dành cho giới bình dân. Đây đã và đang là cuộc đấu tranh cao cả cho một cuộc sống tốt đẹp hơn của những người mà Kamprad gọi là "số đông".

Khi Herb và Marion Sandler mua lại World Savings, họ đã lấy việc xây dựng công ty thành nơi trọng dụng hiền tài làm động cơ thúc đẩy nhân viên. Họ nói về các ngân hàng và quỹ tiết kiệm – cho vay khác như những môi trường đặc quyền bảo thủ, thường xuyên bác quyền đăng ký, quyền thành viên hay từ chối trao cho phụ nữ những vị trí có trách nhiệm và quyền hành. Sau khi xảy ra việc bãi bỏ quy định và các đối thủ của họ gặp rắc rối do lao vào đủ loại phương pháp cho vay điên cuồng cùng các thương vụ đầu cơ lệ thuộc, vợ chồng Sandler đã nhanh chóng bổ sung tính đơn giản cho mô hình kinh doanh của mình và đưa World Savings trở thành môi trường làm việc tốt nhất. Đó là một công ty luôn chăm sóc, phát triển nguồn nhân lực của họ và không đẩy tương lai của tất cả vào thế hiểm nghèo vì hành động tắc trách. Động lực lớn đối với đội ngũ nhân viên tại World Savings chính là sự khác biệt giữa "họ" với "chúng ta". Nó đã và đang là cuộc chiến kinh điển giữa cách làm đúng và cách làm sai.

Một nhà quản lý kinh doanh muốn đạt năng suất cao hơn có thể bảo đảm một lực lượng lao động luôn hăng hái nhờ sử dụng động cơ bên ngoài để duy trì mức nỗ lực ngang nhau trong toàn doanh nghiệp.

Nhưng trước khi lao vào chọn lựa động cơ bên ngoài như một món hàng thịnh hành nào đó trong tháng, người quản lý, giám đốc và chủ doanh nghiệp nên lưu ý rằng việc dựng lên một gã bù nhìn để khuấy động hay tán dương tạm thời chỉ là thao túng, chứ không phải động viên.

Điểm khác biệt thật sự ở động cơ bên ngoài được các nhà lãnh đạo tài ba của những công ty xuất sắc nhất sử dụng chính là nó đại diện cho "thế giới quan" và tốt hơn rất nhiều so với các công cụ thao túng giả tạo. Đó là công việc cả đời họ, là sự chân thành và

ủng hộ động lực của từng cá nhân để đạt được năng suất chưa từng có.

Cựu vận động viên Bill Zollars là một CEO kiêm huấn luyện viên luôn nhiệt thành dốc sức vì môi trường làm việc đa dạng, vì giá trị dành cho khách hàng và bất chấp những kẻ chống đối bằng thắng lợi vẻ vang. Đôi mắt Jack Stack lấp lánh khi ông tâm sự về việc xây dựng những công ty đem lại sự an tâm tài chính cho nhân viên của mình. Để chứng minh mình chưa bao giờ mưu lợi cho bản thân mà chỉ làm việc thật tốt, Stephen Tindall đã hiến gia sản cho một quỹ hỗ trợ những người nghèo khó, cơ nhỡ và bất hạnh.

Thật dễ hình dung ra Dan DiMicco, một người đàn ông thật sự đáng gờm, sải những bước dài qua một nhà máy Nucor và có khả năng giải quyết bất kỳ nhiệm vụ hay thách thức nào ngáng đường ông. Nhưng Dan bỗng trở nên im lặng và khiêm tốn một cách thành kính khi trao đổi về việc ông được chọn làm người bảo hộ và CEO của một công ty hằng năm luôn quyên tặng 2.500 đô-la cho các con em đang theo học cao đẳng cộng đồng, trường viện dạy nghề hoặc đại học của toàn bộ nhân viên.

Khi bạn quan sát Pat Lancaster dành thời gian ở nhà máy với nhân viên của ông và kể lại những câu chuyện xưa – như họ đã từng kém năng suất như thế nào, nhưng đã đứng dậy đấu tranh và giành thắng lợi ra sao – bạn sẽ cảm tưởng như đang lắng nghe một nhóm cựu chiến binh cộc cằn đang ôn lại một trận thắng vẻ vang trên chiến trường. Hãy dành thời gian với một nhân viên tại World Savings, bạn sẽ nhận ra ngay niềm tin của họ đối với công ty, đối với sự an nguy của bản thân họ và đối với đường lối hoạt động của doanh nghiệp.

Những công ty năng suất cao mà chúng tôi nghiên cứu đều cực kỳ giống với đối tượng được Tiến sĩ James Campbell Quick mô tả như một hình mẫu nghiên cứu: quân đội.

Ông nói: “Hầu hết các hệ thống quân sự là ví dụ điển hình cho các hệ thống mở, lành mạnh, hợp tác cao nơi con người không chỉ hành động vì lợi ích cá nhân mà còn vì lợi ích lớn nhất của mọi người khác”.

Ông quả quyết: “Quân ngũ là môi trường nơi các thành viên đứng lên ủng hộ những lợi ích lớn lao hơn. Họ không phục vụ cho lợi ích cá nhân mà là vì sự tốt đẹp chung của cả tập thể”. Không phải ai cũng đồng tình với cách nhìn nhận của ông về quân đội, nhưng trong mắt Tiến sĩ Quick: “Các tổ chức quân sự vĩ đại có những đặc

điểm điển hình sau: môi trường không có rào cản, mọi thứ đều minh bạch và đều được bàn luận thẳng thắn. Đó là môi trường nơi những ai tuân theo nó được phép thách thức cấp lãnh đạo và các nhân vật cấp cao với thái độ tôn trọng và thông tin trung thực".

Cũng như quân đội không cố đẩy mạnh năng suất bằng cách trao những chuyến du lịch Hawaii miễn phí cho người lính bộ binh hạ được nhiều quân địch nhất hay sử dụng ít đạn nhất, các công ty được nêu tên trong quyển sách này cũng không hề dùng đến những kế đút lót tạm thời để đoạt lấy mức năng suất cao.

Thao túng hay thúc đẩy

Bất kỳ doanh nghiệp nào nhận thấy họ phải liên tục viện tới hàng loạt cuộc thi đua, chiêu trò phóng đại và những phần thưởng nhằm duy trì một môi trường làm việc năng suất cao, thì công ty này thực chất đang thao túng chứ không phải thúc đẩy nhân viên. Kiểu công ty này rốt cuộc sẽ tự tiên đoán được rằng họ không thể tin tưởng nhân viên của mình.

Trừ khi mức năng suất gia tăng được duy trì sau khi một đợt thi đua, một đợt thăng chức hay một sáng kiến đặc biệt được triển khai, thì nhiều khả năng đó chỉ là hành động thao túng, chứ không phải thúc đẩy. Tuy một vài tuyên bố như thế có thể được tuyệt đại đa số tán thành, nhưng đây mới là tuyên bố mà hầu như tất cả phải đồng tình: "Con người không thích bị thao túng".Nếu không tìm thấy một nơi tốt hơn để làm việc, nhân viên có thể phải chịu đựng vài chiến thuật thao túng trong thời gian ngắn. Nhưng ngay khoảnh khắc ai đó thoát ra được môi trường bị thao túng, họ sẽ lập tức thôi việc.

Quay lại năm 1912, Frederick Taylor, cha đẻ của bộ môn quản lý khoa học, đã phát biểu trước Quốc hội Hoa Kỳ như sau: "Chúng ta có thể tranh cãi về các tiêu chuẩn năng suất cả ngày, nhưng điều thật sự cần thiết chính là cấp quản lý và lực lượng lao động phải làm việc cùng nhau. Khi đó, cả doanh nghiệp sẽ đi lên và các thành quả tài chính sẽ tự nhiên đến. Mối nguy sẽ xuất hiện nếu các mục tiêu tài chính của doanh nghiệp được đặt trên cả sứ mệnh và mục đích của công ty". Taylor kết luận rằng thành quả tài chính chỉ là hệ quả của hoạt động kinh doanh mà thôi và không bao giờ được phép trở thành lực thúc đẩy.

Khi các nhà quản lý khuyến khích biến mục tiêu tài chính thành lý do duy nhất để doanh nghiệp tồn tại, thì sớm muộn họ cũng buộc phải thao túng lực lượng lao động của mình để chinh phục

mục tiêu này. Cấp quản lý có thể trở nên mù quáng và gọi đây là động lực, nhưng theo thiển ý của tôi, nếu một con vật đi lạch bạch như vịt và kêu cạp cạp như vịt, thì rất có thể đó là một con vịt.

Một động lực đích thực

Chúng tôi đã luận ra ba bước hành động mà các công ty được nghiên cứu thường dùng để thúc đẩy lực lượng lao động của họ, sau đó biến chúng thành một "phương thuốc" dành cho những công ty khác:

1. Xây dựng một môi trường làm việc an toàn và yên tâm

Hãy xây dựng một môi trường làm việc nơi nhân viên không liên tục bị đe dọa cắt giảm nhân sự. Ngoài ra, bạn còn cần thận trọng với tâm lý bị vây hãm: nhân viên biết rõ khi nào cấp lãnh đạo trao quyền điều khiển doanh nghiệp cho các bên cho vay và những chuyên gia phân tích thị trường và nỗi sợ hãi sẽ bắt đầu xâm chiếm.

Các công ty năng suất cao sẽ tiến hành các bước sau để xây dựng một môi trường làm việc an toàn và yên tâm.

Mang lại ý nghĩa cho công việc. Các công ty đạt năng suất cao nhất thế giới đã đưa động lực vào doanh nghiệp nhờ quan tâm đến cảm nhận của nhân viên về sự sung túc và hạnh phúc, đồng thời mang lại ý nghĩa cho công việc của họ.

Alfie Kohn, tác giả quyển sách Punished by Rewards (tạm dịch: Trừng phạt bằng cách khen thưởng), đã khuyên các nhân viên cần phải thấy được mối liên hệ giữa những gì họ làm với mục tiêu chung của doanh nghiệp. Ông cho rằng: "Nếu bạn đang giao cho nhân viên những công việc khô khan, buồn chán và vô nghĩa để làm, thì đừng ngạc nhiên nếu có vài đồng loại của chúng ta không cảm thấy sự thúc đẩy từ bên trong để thực hiện những điều bạn yêu cầu".

Một số người có thể xem Kohn như một nhà tư tưởng cấp tiến, nhưng rõ ràng ông đã nêu lên một luận điểm sắc bén. Ai lại muốn hằng ngày đi làm mà không có cảm giác như họ đang đóng góp vào điều gì đó lớn lao hơn? Tất cả tùy thuộc quản đốc, nhà lãnh đạo hay người quản lý có giúp nhân viên tạo ra mối liên kết đó hằng ngày hay không.

Lars-Goran Petersson, người phụ trách điều phối khâu mua hàng tại IKEA, chia sẻ với chúng tôi rằng nhà sáng lập Ingvar Kamprad

luôn tuyên bố: "Công việc phải có ý nghĩa và không chỉ đơn thuần là hàng giờ làm việc từ sáng đến chiều để trả tiền thuê nhà và mua thức ăn. Công việc là một phần quan trọng trong cuộc sống của mỗi người, thế nên nó phải khiến họ thích thú".

Biến nhân viên thành các bên hữu quan và trao trách nhiệm cho họ. Khi nghiên cứu những công ty này, chúng tôi đã khám phá ra một nhân tố lớn tạo nên cảm giác "ý nghĩa" trong công việc đến từ chính đóng góp cá nhân của nhân viên trong công việc. Các công ty này đã chứng minh cho tuyên bố: khi mọi người được trao trách nhiệm, họ sẽ đứng ra gánh vác nó. Điều này trái với thực trạng tại nhiều công ty khác, nơi mà cấp quản lý theo sát nhân viên từng li từng tí, lo toàn chuyện nhỏ nhặt rồi lại đánh vật với hậu quả do nhân viên thực hiện không tốt.

Tại SRC, nhân viên có quyền tự do đổi mới cách làm việc. Jack Stack nói: "Vấn đề của cả nước Mỹ chính là chúng ta đang dạy mọi người trở thành những cái máy. Nhưng chúng ta lại không dạy cách đổi mới". Ông nói thêm: "Đa số nhân viên không được phép suy nghĩ khi làm việc. Họ chỉ được yêu cầu hoàn thành các nhiệm vụ – vốn thường lặp đi lặp lại – mà không được giao phó trách nhiệm trong suốt quá trình đó".

Vậy nên Stack đã bắt đầu bằng cách dạy cho nhân viên của mình những nguyên lý cơ bản trong kinh doanh, và khi đã hài lòng nền tảng kiến thức làm việc cơ bản của họ, ông bèn thả lỏng để họ tự do suy nghĩ và hành động. Kết quả ông nhận được thật phi thường. Ông chia sẻ: "Một khi bạn biết mình phải làm điều gì đó để khắc phục nhược điểm, thì mọi thứ phải nhường chỗ cho sự cách tân". Khi nhân viên trở thành các bên hữu quan, họ sẽ tự xem trách nhiệm của mình là đổi mới và cải thiện quy trình.

Stack tuyên bố rằng hệ thống của ông đã đem lại cho nhân viên "quyền sở hữu tinh thần" và giải thích như sau: "Nhân viên bán hàng sẽ chịu trách nhiệm về khoản mục doanh số, chiết khấu, trợ cấp và nợ phải thu". Theo ông, nhờ liên hệ hoạt động kinh doanh với những khoản mục cơ bản của bảng cân đối kế toán, bạn sẽ bất chợt nhận ra "báo cáo thu nhập chẳng qua cũng giống con người, và phải có ai đó chịu trách nhiệm cho từng khoản mục như thế".

Lars-Goran Petersson nói với chúng tôi rằng tại IKEA, mọi thứ cũng diễn ra tương tự: "Chúng tôi nhận ra nếu bạn giao phó trách nhiệm cho các nhân viên, họ sẽ nhận lãnh nó. IKEA là một công ty được xây dựng từ những con người có óc sáng tạo chứ không phải những quản lý chỉ biết chỉ trỏ và sai khiến nhân viên. Văn hóa của

chúng tôi dựa trên nguyên lý cho phép nhân viên tự do làm việc của mình và đó hiển nhiên là điều chúng tôi mong đợi".

Khi mỗi người trở thành một bên hữu quan và có trách nhiệm rõ ràng cho từng bộ phận, thì các nhân viên làm việc tại từng bộ phận sẽ hạnh phúc hơn và hiển nhiên đạt năng suất cao hơn, vì họ chính là người chịu trách nhiệm. Mọi thứ trở thành dây chuyền của họ, phòng ban của họ hay cửa hàng bánh vòng của họ.

Cho phép sai sót. Tại IKEA, các nhân viên được giao phó mức trách nhiệm cao ngay từ giai đoạn đầu trong nhiệm kỳ của họ. Như bạn đã xem trong chương trước, từng có chuyện các nhân viên mới tầm 25 tuổi đã được quản lý cả một cửa hàng với quy mô hàng trăm nhân viên và hàng chục triệu đô-la doanh số. IKEA phải làm thế nào để đảm bảo các nhân viên thiếu kinh nghiệm sẽ không phạm những sai lầm khủng khiếp? Câu trả lời rất đơn giản: họ không làm điều đó.

Kỳ thực, họ còn khuyến khích nhân viên phạm sai lầm. Trong Tuyên ngôn của một nhà buôn nội thất, Ingvar Kamprad đã viết: "Để đạt được các mục tiêu, chúng tôi phải liên tục tiến hành ra quyết định và gánh lấy trách nhiệm, liên tục vượt qua nỗi sợ phạm sai lầm. Chỉ khi đang ngủ ta mới không phạm sai lầm mà thôi. Phạm sai lầm là đặc quyền của những người năng động – những người có thể sửa lỗi và sửa đúng".

Greg Reid từ Yellow thường kể về việc CEO Bill Zollars luôn chấp nhận để mọi người phạm sai lầm. "Điều đó thể hiện bạn đang cố gắng", Reid tuyên bố như vậy và thừa nhận bản thân ông cũng từng phạm nhiều sai sót. Reid bổ sung thêm: "Bill mong chúng tôi phạm sai lầm, bởi đó là cách duy nhất để học cách không phạm thêm sai lầm".

Thúc đẩy tinh thần đồng đội. Bill Zollars kể rằng khi ông vừa đến Yellow vào giữa thập niên 1990: "Khi đó chẳng ai làm việc theo nhóm, chỉ duy có một sự im lặng không thể xuyên thủng giữa các bộ phận. Khối bán hàng không nói chuyện với khối điều hành và khối điều hành không nói chuyện với khối tài chính. Nó như một căn bệnh lây lan khắp công ty".

Zollars đã dựng lên một kẻ thù – những kẻ dự báo về ngày tàn của Yellow – và tiến hành hợp nhất lực lượng lao động. Việc có chung một kẻ thù đã khiến nhân viên cảm thấy họ là một phần của một đội ngũ đang nỗ lực đánh bại đối thủ.

Khuyến khích sự đa dạng. Còn một điều bất ngờ khác chờ đợi Zollars khi ông gia nhập Yellow, đó là sự đồng điệu trong đội ngũ quản lý. Ông thú nhận: "Việc thiếu sự đa dạng trong công ty là điều rất đáng sợ. Trong buổi họp đầu tiên của tôi với các quan chức trong doanh nghiệp, có 21 anh chàng da trắng ngồi thành một hàng, và tất cả trước nay chỉ công tác trong ngành vận chuyển xe tải suốt sự nghiệp của mình. Không ai trong số họ từng kinh qua một ngành nào khác". Như thể chưa đủ tồi tệ, sau đó ông còn nhận ra hầu hết những người này trước nay chưa từng công tác tại bất kỳ công ty nào khác. Ông kết luận: "Cả phòng không những thiếu đa dạng về sắc tộc mà còn thiếu đa dạng về văn hóa hay kinh nghiệm làm việc, điều này cũng vô cùng đáng sợ". Zollars cho rằng thành công và năng suất của công ty phần lớn phụ thuộc vào lực lượng lao động mới mang tính đa dạng cao của công ty. Những công ty có năng suất cao phát đạt chính nhờ các ý kiến và quan điểm khác biệt mà nhân viên mới từ nền văn hóa và ngành nghề khác đem lại. Họ thường có thể lập tức phát hiện ra vấn đề và vạch ra những giải pháp sáng tạo, bởi họ còn xa lạ với hiện trạng và không cần bênh vực cho nó.

Lưu ý: Để phản biện lại lập luận "không thể áp dụng các nguyên tắc tương tự cho những công ty cổ phần hóa" vì còn phải gửi báo cáo đều đặn hàng quý cho Phố Wall, chúng tôi xin khẳng định rằng Yellow, World Savings, Ryanair, Nucor và The Warehouse Group đều là những công ty cổ phần hóa. Chúng tôi có thể hình dung ra những phản ứng với một nụ cười bối rối của Dan DiMicco, Stephen Tindall, Bill Zollars và vợ chồng Sandler nếu một nhà phân tích chỉ bảo họ cách vận hành doanh nghiệp của mình. O'Leary hẳn sẽ cầm cây gậy bóng chày lên và nói điều gì đó mà ta phải lấp đi bằng những tiếng "bíp". Những giám đốc thành công chỉ quản lý doanh nghiệp của họ, chứ không phải giá cổ phiếu.

2. Tìm một kẻ thù bên ngoài để chống lại

Địch thủ không nhất thiết phải là sự lãng phí, các chuyên gia phân tích hoặc điều phối viên tại sân bay, nhưng đó phải là điều gì đó tương ứng với hoàn cảnh tại doanh nghiệp của bạn. Hãy định hướng tinh thần cạnh tranh của toàn thể công ty theo mục tiêu bên ngoài đáng kể ấy. Hãy giữ cho mọi người cùng tập trung hoàn thành công việc hơn là lao vào đối đầu với nhau.

3. Sau đó, hãy tránh đường cho họ

Do tin tưởng rằng đội ngũ nhân viên được lựa chọn cẩn thận của mình sẽ làm điều đúng đắn, nên các giám đốc thành công luôn

tránh chỗ để người khác làm việc của mình.

Ồ, xin chờ một chút!

Những độc giả tinh tường có lẽ sẽ đinh ninh rằng họ vừa khám phá ra một trường hợp "Hãy làm như tôi bảo, không phải như tôi làm" kinh điển.

Tóm lại, trong những chương trước, chúng tôi đã trình bày cách thức World Savings thường xuyên xếp hạng các chi nhánh của họ và giao thưởng cho các nhóm thắng cuộc dựa trên số lượng các khoản tiền gửi tăng thêm, kết quả kiểm toán khả quan và mức độ hài lòng của khách hàng. Chúng tôi cũng lý giải cách SRC thường xuyên thay đổi các chương trình trả thưởng dựa trên những nhược điểm họ đang nỗ lực loại bỏ và cách các đội tiếp viên của hãng Ryanair nhận hoa hồng và tiền thưởng cho việc bán thức ăn, thức uống và hàng hóa trên máy bay.

Là một độc giả đã sát cánh với tôi đến lúc này, bạn hoàn toàn có quyền được hỏi: "Nếu những phương thức trên không phải là thưởng cho công đóng góp hoặc là ví dụ kinh điển cho những thủ thuật động viên mà chính ông đã quy kết là chiêu trò thao túng giảo quyệt trong chương này, thì chúng thật ra là gì?"

Điều khác biệt giữa cách vận dụng các chiến thuật động viên của những công ty được nêu trong sách với cách vận dụng thủ thuật động viên của nhiều doanh nghiệp khác chính là: các doanh nghiệp năng suất cao chỉ vận dụng các chiến thuật đó để giúp họ thúc đẩy văn hóa thành công về lâu dài.

Những công ty không thành công bằng họ sẽ vận dụng gần như bất kỳ thủ thuật nào hứa hẹn về lợi ích trước mắt mà hoàn toàn không để tâm đến hiệu quả lâu dài, vì họ tin rằng – nếu quả thực họ còn nghĩ đến điều đó – ảnh hưởng tiêu cực sẽ xảy ra trong nhiệm kỳ của người khác.

Tại những công ty kém năng suất, một bộ sưu tập các thủ thuật hổ lốn thường sẽ trở thành văn hóa. Còn tại các công ty năng suất cao, chiến thuật sẽ giúp thúc đẩy văn hóa.

Một câu chuyện về động lực

Tôi tin rằng một kinh nghiệm gần đây của bản thân tôi sẽ nhấn mạnh thêm tầm quan trọng của những khác biệt trong vai trò của động lực tại các công ty năng suất và tại các công ty kém năng suất.

Đã bao giờ bạn trải nghiệm cảm giác bị nhấn chìm trong một sự bất lực và tuyệt vọng cùng cực, mà dường như trốn chạy là phương án duy nhất?

Cách đây không lâu, tôi được mời đến trình bày bài diễn văn chính nhằm kết lại chuyến nghỉ dưỡng kéo dài hai ngày của một công ty nọ dành cho vài trăm nhân lực và quản lý bán hàng chủ chốt. Tôi có thói quen luôn hỏi người thuê mình liệu tôi có đượcphép xuất hiện vào đầu ngày để cảm nhận về cả nhóm khán thính giả, gặp gỡ vài cá nhân và hiểu thêm về tâm trạng của mọi người hay không. Trừ khi phải trình bày về những thông tin tối mật hoặc độc quyền, nếu không, họ hầu như luôn cho phép tôi.

Trong trường hợp của vị CEO này, ông đã hăng hái đáp lại rằng: "Không vấn đề gì, chúng tôi rất muốn có sự góp mặt của anh".

Vì vậy, tuy được xếp lịch trình bày vào cuối buổi chiều, tôi vẫn xuất hiện ngay sau bữa trưa, chọn một chỗ ngồi kín đáo cuối hội trường và sẵn sàng cảm nhận toàn bộ không khí. Mặc dù biết rằng công ty này hoạt động trong ngành viễn thông luôn trong thế chiến đấu, ngành mà hầu như mỗi công ty đều bắt đầu nếm trải những thất bại chí mạng vào năm 2001, nhưng tôi vẫn không được chuẩn bị cho những điều mình sắp chứng kiến.

Buổi chiều bắt đầu với một bài thuyết trình hằn học của một quản lý bán hàng dành cho hai nhóm khán giả – một thông điệp đầy đe dọa hướng tới số đông đang ngồi trong khán phòng và một thông điệp khác hẳn dành cho vị CEO ngồi ở hàng ghế trên cùng. Sau mỗi lần đe dọa và đốc thúc nhân viên làm việc tốt hơn, ông ta kỳ thực lại đưa mắt nhìn vị CEO như một cậu con trai đang cố gây ấn tượng với cha mình tại giải bóng chày thiếu nhi, chờ đợi một cái gật đầu chấp thuận của người cha để tiếp tục loạt xả súng tiếp theo trong cuộc đột kích hằn học của ông ta. Ông ta thật sự đang dần họ nhừ tử bằng lời nói.

Sau đó đến lượt của phó chủ tịch cấp cao, người tiếp tục phong thái hiếp đáp và đe dọa này khi ông tuyên bố các kế hoạch cắt giảm nhân sự nếu thành tích của cả nhóm không cải thiện, ném đi những lời bình luận cay độc về chế độ thưởng hoa hồng và quật lại họ rằng "sao các người làm chẳng được bao nhiêu mà kiếm tiền dễ đến thế". Ông tiếp tục đe dọa rằng kế hoạch trả lương sẽ sớm thay đổi nếu doanh số không cải thiện nhanh.

Tôi càng lúc càng co rúm người lại trên ghế, cảm thấy quá xấu hổ vì có mặt ở đó. Tại sao họ lại thuê tôi, và liệu những bình luận của

tôi về các công ty phát triển nhanh nhất và đạt năng suất cao nhất thế giới có liên quan gì đến những nhân sự bán hàng và phát triển thị trường bị tổn thương đang ngồi khắp khán phòng hay không?

Cuối cùng, vị phó chủ tịch cấp cao cũng kết thúc tràng đả kích của ông ta, thông báo rằng mọi người có thể nghỉ giải lao ăn uống trong giây lát và hé lộ về bài diễn thuyết sắp đến của tôi. Tôi chỉ muốn biến đi một nơi nào đó thật xa ngoại trừ nơi này và thầm nguyện cầu: Scotty, hãy đưa tôi ra khỏi đây![56]

[56] Nguyên văn: "Scotty, beam me up" là câu nói đến từ loạt phim Star Trek. Scotty là một nhân vật phụ trách vận chuyển chuyên sử dụng phép độn thổ để đi từ nơi này đến nơi khác trong tích tắc. Trong phim, cụm từ "Scotty, beam me up" được sử dụng để nhân vật bắt đầu thực hiện phép độn thổ. Tác giả muốn nhấn mạnh rằng ông chỉ muốn rời khỏi nơi đó ngay lập tức (ND).

Trong lúc giải lao, các giám đốc xúm lại chào đón tôi và đập tay với tôi chia sẻ rằng họ mới hạnh phúc làm sao khi có tôi góp mặt. Vị CEO khoe khoang: "Ừm, như anh thấy đó, công ty chúng tôi có sao nói vậy. Chúng tôi chẳng có bí mật nào và chẳng trù dập ai". Sau đó ông nói thêm: "Và bây giờ đến lượt anh 'bơm' họ lên và làm họ thấy phấn khích. Chúc may mắn!".

Tôi đã diễn thuyết, đã nhận một tràng pháo tay nhiệt tình, đã ký tặng sách và trò chuyện với người tham dự. Rất nhiều người đã nói những lời đại khái như: "Đây là bài diễn văn truyền cảm nhất mà tôi từng nghe".

Sau đó, khi tôi đang cố chất hành lý vào chiếc ta-xi đậu ngoài khách sạn, thì một người tham dự liền đến gặp tôi, cảm ơn tôi, bắt tay tôi và chia sẻ một lời sâu sắc: "Tôi rất tiếc vì anh đã phải chứng kiến phần đầu của phiên phát biểu chiều hôm đó. Thông điệp của anh thật tuyệt vời và đáng trân trọng. Nhưng thật tồi tệ vì công ty này sẽ không bao giờ thực hiện theo những điều như anh nói. Điều đáng buồn hơn là họ cứ tin rằng mình sẽ làm được điều đó". Lời nhận xét kết lại của ông ấy đã tóm gọn cảnh ngộ của nhiều người: "Vấn đề là ai cũng có một công việc, đúng không nào? Chỉ là tôi chẳng may phải làm việc ở đây thôi".

Nghiên cứu cho quyển sách này của chúng tôi đã đưa ra những bằng chứng thuyết phục, rằng các nhà quản lý của những công ty năng suất cao không bao giờ thao túng nhân viên của mình hay huyễn hoặc họ. Họ hiểu rằng mỗi thông điệp, từ kế hoạch lương thưởng, thăng chức, thi đua, đánh giá và các chương trình phải

nhất quán với các giá trị, hệ thống và văn hóa của công ty. Những chiến thuật thao túng ngắn hạn không tồn tại ở những công ty này. Họ đã khám phá ra rằng Ít chỉ hóa nhiều nếu có sự động viên thúc đẩy.

Nhiệm vụ cuối cùng của tôi trong chuyến hành trình này chính là xem xét tính cách các vị lãnh đạo của những công ty chúng tôi đã nghiên cứu, nhằm xác định những phẩm chất và nguyên tắc mà họ xem là nhân tố sống còn trong cách lãnh đạo của họ tại những doanh nghiệp năng suất cao. Đó cũng là chủ đề chúng ta hướng đến trong chương cuối cùng.

Phần V
HIỆN THÂN

14
MỘT TINH THẦN TINH GỌN

Quản lý là làm đúng mọi việc; lãnh đạo là làm những việc đúng.

– Peter Drucker

Vì cho rằng việc giới thiệu những cuốn sách cũ hoặc nội dung quảng bá trong một cuốn sách mới là hình thức quảng cáo kệch cỡm, nên tôi đã quyết tâm không nhắc đến công trình trước đây của mình. Tuy nhiên, chủ đề của nó lại liên quan rất mật thiết đến động lực chính trong chương này. Thế nên, tôi mong bạn sẽ lượng thứ cho lần đề cập duy nhất này.

Quyển sách It's Not the Big that Eat the Small … It's the Fast that Eat the Slow (tạm dịch: Không phải cá lớn nuốt cá bé… Mà là cá nhanh xơi cá chậm) đã tiết lộ bí quyết giúp các công ty phát triển nhanh thật sự có thể vươn lên dẫn đầu, bất chấp các gờ giảm tốc vốn hay ngăn cản hầu hết doanh nghiệp suy nghĩ nhanh, quyết định nhanh, xuất hiện trên thị trường nhanh chóng và duy trì đà phát triển của mình. Một trong những điều tôi và đồng tác giả phát hiện được chính là: thay vì đưa ra những tuyên bố "tầm nhìn" và "sứ mệnh" truyền thống, thì những công ty nhanh nhạy luôn có một lý do. Sau khi quyển sách này ra mắt, chúng tôi đã phải tiếp đón tới tấp những công ty muốn tìm đáp án cho câu hỏi: "Chúng tôi phải tìm ra 'lý do' cho công ty mình như thế nào?".

Do "văn hóa" đã trở thành một câu chuyện sống động của những công ty năng suất cao được giới thiệu trong quyển sách này, nên tôi đoán rằng sẽ có một câu hỏi khiến tôi phải bận rộn trong tương lai gần, đó là: "Chúng ta phải xây dựng một văn hóa hướng đến năng suất cao như thế nào?" Để các bạn không phải thắc mắc, chương này sẽ lý giải những giá trị hiện thân trong văn hóa của các tổ chức được đề cập trong sách - điều quan trọng không phải

họ làm gì mà chính là lý do họ làm việc đó, làm như thế nào và làm sao để các doanh nghiệp khác cũng có thể thành công như thế (như chúng tôi đã đề cập qua).

Thật vậy, vài cá nhân kiệt xuất đã dẫn dắt các công ty này kiến tạo mô hình kinh doanh như họ đã chọn, với sự chuẩn xác của một vận động viên đẳng cấp quốc tế. Bất kể có cố gắng đào bới những bí quyết của họ ra sao, thì rốt cuộc chúng tôi phải thừa nhận rằng không có thứ thuốc tiên nào mang lại thành công như của họ cả. Peter Drucker hẳn sẽ có lý do để ngưỡng mộ cách suy nghĩ và thực hiện của mỗi công ty này và đặc biệt là mỗi lãnh đạo của họ.

Nếu có điều gì đó phi thường ở những doanh nghiệp này, thì đó là những con người thành lập và lãnh đạo công ty vẫn đang tiếp tục dẫn dắt chúng (trong một số trường hợp). Bởi từng người đều là nhà lãnh đạo truyền cảm hứng, nên nghiên cứu cuối cùng này sẽ cho phép chúng tôi xem xét những phẩm chất văn hóa chung của họ và các tổ chức tương ứng, đồng thời đặt ra câu hỏi lớn cuối cùng: "Làm thế nào người quản lý thể hiện được những nét đặc trưng của các doanh nghiệp có năng suất cực cao trong doanh nghiệp của mình?".

Ngay từ ban đầu, chúng tôi đã đoán rằng cá tính mạnh mẽ của các vị lãnh đạo sẽ lấn át mọi phương diện khác trong doanh nghiệp. Nhưng chúng tôi lại không nhận thấy điều đó. Ngược lại, càng nghiên cứu - hầu như xuyên suốt mọi tầng lớp của các tổ chức này - chúng tôi lại càng gặp nhiều người có thể trình bày về văn hóa và các giá trị hệt như một vị CEO. Điều này không diễn ra ở hầu hết các công ty và là một trong những phát hiện đáng chú ý nhất trong toàn bộ nghiên cứu.

Thông thường, nếu bạn yêu cầu ai đó ở bến dỡ hàng, tổng đài, dây chuyền lắp ráp, bộ phận bán hàng hay cửa hàng bán lẻ giải thích cho bạn về văn hóa công ty của họ, họ sẽ nhìn bạn chằm chằm mà không nói được lời nào. Cuối cùng, họ sẽ đáp lại bạn đại loại như: "Xin lỗi, đó không phải lĩnh vực của tôi. Tôi không biết, tôi chỉ làm ở đây; anh phải nói chuyện với những người ở bộ phận nhân sự hoặc trụ sở chính".

Tôi nhớ có lần mình đã ghé qua một cửa hàng The Warehouse ở Auckland, New Zealand và nói chuyện với một cộng tác viên trung niên làm việc ở tầng trệt. Bà ấy có thể nói về văn hóa công ty sành sỏi hệt như nhà sáng lập công ty Stephen Tindall. Mọi thứ cũng tương tự khi tôi lặp lại những chuyến viếng thăm không hẹn trước ở các chi nhánh của World Savings, mua vài sản phẩm tại

IKEA, giao du với các công nhân luyện thép tại Nucor hoặc bay hãng Ryanair. Tôi nhớ tôi đã mỉm cười một mình và tự hỏi phải chăng những công ty này chỉ thuê những người hoạt ngôn rồi huấn luyện họ trong một chương trình nhồi sọ khắc nghiệt trước khi cho phép họ ra mắt công chúng.

Tinh thần và văn hóa của những công ty này là một trong những yếu tố nội tại của môi trường làm việc, tựa như ánh sáng hay không khí vậy, và do đó, những giá trị này đã in sâu trong tâm trí các nhân viên làm việc tại đây. Những người này biết và cảm nhận được văn hóa công ty mình, thế nên họ mới có thể khẳng định những gì họ biết là đúng đắn, chân thật.

Văn hóa công ty không chỉ mang lại thành quả rõ ràng là năng suất đo lường được, mà trong nhiều trường hợp, các công ty chúng tôi nghiên cứu còn chứng tỏ rằng văn hóa của họ thậm chí còn quan trọng hơn cả những cá nhân tài năng đang lãnh đạo công ty. Một số nét văn hóa công ty như thế đang đứng vững trước thử thách của thời gian và sự xuất hiện của dàn lãnh đạo mới.

Một vị lãnh đạo thông thái và cứng cỏi sẽ mở ra một văn hóa rồi dốc sức khiến văn hóa này lan rộng hơn, giá trị hơn và quan trọng hơn bất kỳ cá nhân nào - hơn cả chính bản thân ông ta.

Stephen Tindall đã không còn lãnh đạo những hoạt động hằng ngày tại The Warehouse, nhưng công ty này vẫn đang hoạt động tốt hơn bao giờ hết. Dan DiMicco trở thành CEO tại Nucor, nhưng văn hóa được Ken Iverson tạo dựng vẫn còn đứng vững và công ty này vẫn chưa va vấp lần nào trong đà tăng trưởng, năng suất và lợi nhuận. Ingvar Kamprad nay đã tự lui xuống vị trí thụ động hơn trong vai trò nhà chiến lược của IKEA, tức không còn tham gia vào hầu hết những quyết định hệ trọng của công ty, nhưng công ty này và văn hóa của nó vẫn tiếp tục phát triển. Những nhà lãnh đạo vĩ đại sẽ thiết kế và xây dựng nên văn hóa trường tồn, như thể họ vẫn đang điều hành doanh nghiệp đó vậy.

Hãy so sánh những nét văn hóa có nền tảng vững chắc này với văn hóa tại các công ty bình thường khác. Có quá nhiều văn hóa bắt nguồn từ những vị lãnh đạo bình thường và nhận hàng núi lời ca ngợi từ báo chí, nhưng khi được kiểm chứng bởi thời gian hay những người hiểu rõ biểu hiệu của sự vững mạnh, thì chúng lại không thể vượt qua.

Văn hóa của hãng Coca-Cola và khả năng tăng lợi nhuận hằng

năm của họ rốt cuộc đều quy về hình thức bóc lột lao động để thu lời hơn là một tập hợp các giá trị của doanh nghiệp. Ai có thể quên được khuôn mặt tự mãn của Ken Lay trên bìa tạp chíForbes và Fortune với những dòng tít ca ngợi văn hóa ông ta đã tạo dựng cho Enron? Nhưng chỉ vài tháng sau khi ông đi khỏi, công ty này đã tan tành. Còn văn hóa của Kodak thì sao? Và các nhà báo đã nóng lòng viết bài về văn hóa chống quan liêu mà Percy Barnevik đã xây dựng cho ASEA Brown Broveri (ABB), nhưng sau đó, khi lượng đơn hàng bắt đầu sa sút và cộng đồng tài chính bắt đầu hoài nghi về khả năng trả nợ ngân hàng của công ty này, thì mọi người mới vỡ lẽ ra rằng văn hóa của ABB chỉ nhằm vun vén cho cái tổ hưu trí của Barnevik hơn là tạo ra những giá trị chung thực sự cho công ty.

Một văn hóa "tinh gọn"

"Tinh gọn" là từ chúng tôi dùng miêu tả môi trường vật chất, mô hình hoạt động và tinh thần của những công ty năng suất cao.

Dạo gần đây, bạn có thể bắt gặp những lời hứa hẹn như "Chúng tôi đang trở thành một bộ máy tinh gọn và lành nghề" mà các chủ doanh nghiệp, nhà quản lý, trưởng bộ phận hoặc CEO khoái trá đưa ra nhằm cố lôi kéo sự chú ý vào một đợt cắt giảm nhân sự hay cắt giảm chi phí khác. Tinh gọn dần trở nên đồng nghĩa với "siết chặt các mối nối", và do đó nhìn chung mang ý nghĩa tiêu cực trong suy nghĩ của những người làm việc cho các bộ máy tinh gọn, lành nghề mới mẻ này. (Khi công ty ra một thông báo lớn về việc bất ngờ trở nên "tinh gọn", một số câu hỏi thú vị sẽ dấy lên: Thế trước đây doanh nghiệp này "thừa cân" à? Nếu thế thì tại sao và ai chịu trách nhiệm cho việc đó? Sao chúng ta không bắt đầu xử quyết họ trước?).

Đó không phải điều chúng tôi muốn nói khi dùng từ này. Khi viết về các công ty được nêu trong sách, chúng tôi dùng từ "tinh gọn"[57] với ý nghĩa vô cùng tán dương, tức nghĩa đen và thậm chí mang cả hàm ý về dinh dưỡng: chỉ có cơ bắp chứ không có mỡ.

[57]5 Nguyên văn: lean, có nghĩa là "thon gọn", hay nghĩa bóng là "tinh gọn" (ND).

11 phẩm chất cần có ở người lãnh đạo một doanh nghiệp năng suất cao

Phải cần đến hàng trăm từ để miêu tả chính xác mọi phẩm chất khác nhau đáng để chúng tôi quý trọng và ngưỡng mộ khi phỏng

vấn những lãnh đạo của các công ty năng suất cao. Nhưng trong số đó, có 11 phẩm chất đặc biệt nổi trội - những đức tính mà chúng tôi sẵn sàng xem đó là điểm chung ở các vị lãnh đạo này. Đây là một danh sách khá bất ngờ, bởi nhiều từ trong đây ít khi được sử dụng trong tiểu sử truyền thống của các nhà lãnh đạo và văn hóa.

11 phẩm chất đó là:

1. Chú ý tiểu tiết

Nhiều xí nghiệp thích khẳng định rằng họ chú ý đến tiểu tiết rất kỹ, nhưng thật ra không phải. Đa số đều mắc lỗi ra quyết định quá gấp, tìm cách dập lửa, triển khai hết sáng kiến này đến sáng kiến khác, liên tục khắc phục những thứ tủn mủn và làm bất cứ điều gì để thúc đẩy lợi nhuận nhanh chóng. Thế là quá đủ cho việc chú ý đến tiểu tiết.

Một người bạn của tôi, Mark Glickman, là kế toán viên công chứng tại hạt Marin thuộc bang California. Một ngày nọ, khi chúng tôi đang trò chuyện, anh hỏi tôi về danh sách các công ty cuối cùng dành cho cuốn sách của tôi. Tôi bắt đầu liệt kê và chú giải về lý do tôi chọn các công ty này. Khi tôi nêu tên một công ty nọ - tôi xin không nêu tên ra đây vì không muốn làm Mark khó xử - anh ấy đã dừng tôi lại và bảo rằng mình biết CEO của công ty này từ nhiều năm trước, khi họ đang là khách hàng của hãng kế toán lớn mà khi đó Mark đang công tác. “Khi họ trở thành khách hàng”, anh ta nói: “cấp trên đã ra lệnh cho mọi người trong hãng phải đặt họ lên hàng đầu, vì họ chỉ cần nhìn qua là có thể tìm được hạt thau trong đống vàng”. Đáp lại cái nhìn dò hỏi của tôi, Mark giải thích: “Đó là lời khen ngợi tốt đẹp nhất mà một nhóm kế toán viên có thể dành cho anh đấy. Điều đó đồng nghĩa không ai nên thử lượm mót thứ gì cả vì chắc chắn họ sẽ bị phát hiện”.

Chúng ta không nên nhầm lẫn giữa “chú ý tiểu tiết” với “quản lý vặt vãnh”. Thay vì tốn hàng ngày trời mải mê với hàng chồng báo cáo hay các bản phân tích số liệu, các nhà lãnh đạo của những công ty đạt năng suất cao nhất đều xác định được những vấn đề tối quan trọng trong quá trình chèo lái doanh nghiệp của họ một cách có hệ thống. Họ dành thời gian tập trung vào những vấn đề đó và giao phó việc chăm sóc khối hậu cần và các thước đo hoạt động cho những người thân tín. Nếu một trong các thước đo bị sai lệch, thì một giám đốc thông thạo lĩnh vực đó sẽ tập trung khắc phục đến khi nào ổn thì thôi.

Một trong những nguyên nhân tạo nên mức năng suất cực cao tại IKEA chính là họ vẫn duy trì quyết tâm thực hành những phương thức do nhà sáng lập Ingvar Kamprad truyền đạt. Ông nói: "Một vị tướng nếu phân tán nguồn lực của mình sẽ cầm chắc thất bại. IKEA phải luôn là công ty chỉ tập trung vào một thứ vào mỗi thời điểm. Vì tập trung đồng nghĩa với sức mạnh".

2. Phẩm chất đạo đức

Để trả lời cho câu hỏi: "Nếu ai có mặt tại đây là một doanh nhân trung thực, xin hãy giơ tay lên?", thì đa số mọi người dưới hàng ghế khán giả sẽ giơ tay không chút ngập ngừng. Nhưng đa số cũng sẽ gắng nhịn cười lo lắng, vì họ biết sự thật đích thực: những lời nói đùa, bóp méo sự thật đôi chút, thật thật giả giả, phóng đại, hứa hẹn mọi thứ nhưng chẳng mang lại gì mới là những hoạt động thường ngày của doanh nghiệp. Và đó là sự thật về tính trung thực.

Thay vì dùng từ "trung thực", Herb Sandler lại gọi đó là "phẩm chất đạo đức" và kể lại một sự kiện quan trọng xảy ra không lâu sau khi ông và Marion mua lại Golden West.

Ông kể: "Năm 1966, Hoa Kỳ phải đối mặt với vấn đề thanh khoản nghiêm trọng đầu tiên kể từ sau Thế chiến II. Và nếu tôi nói hoàn cảnh đó rất gay go, thì ý tôi là không có đồng nào trong bộ máy đấy".

Sandler nói: "Cũng như bao tổ chức tài chính khác, chúng tôi có đủ loại cam kết đồng ý cho vay nhưng lại không có tiền để đảm bảo những cam kết đó. Những khoản tiết kiệm cứ trào ra trong khi không có khoản mới nào chảy vào. Tất cả những ngân hàng khác và quỹ tiết kiệm-cho vay khác đều phải xóa bỏ những cam kết này đối với người vay tiền, nhưng chúng tôi đã tự hứa với mình sẽ không xóa bỏ một cam kết nào".

Herb kể lại ông đã tự hào ra sao khi họ lập một danh sách những cam kết theo thứ tự ngày tháng ký thỏa thuận. Ông chia sẻ: "Mỗi ngày, chúng tôi đếm từng đồng đô-la gửi vào ngân hàng từ những khoản trả vay, và mỗi khi nhận đủ, chúng tôi lại cho vay một khoản mới. Cuối cùng, chúng tôi cũng hoàn tất hết các khoản cho vay, mặc dù chúng tôi cũng mất tiền. Theo chúng tôi được biết thì chúng tôi là công ty duy nhất đảm bảo mọi cam kết".

Marion Sandler kết thúc câu chuyện của Herb: "Anh có thể thắc mắc tại sao chúng tôi làm thế. Nguyên nhân đơn giản thôi. Một

doanh nghiệp vĩ đại phải được xây dựng trên lòng tin - tức là giữ lời hứa. Bạn có thể mất đi danh tiếng chỉ trong một ngày mà không bao giờ lấy lại được. Lòng tin là thứ bạn phải xây dựng cả đời".

Chúng tôi nhận thấy những nhà lãnh đạo của các công ty chúng tôi nghiên cứu đều trung thực một cách can đảm và phi thường.

3. Duy trì sự đơn giản

Dù nhiều doanh nhân nhận thấy khái niệm đơn giản là một chủ đề khá thú vị để tìm hiểu, nhưng họ vẫn cho rằng "đơn giản" là một lời nguyền dành cho những doanh nghiệp đương thời. Khái niệm "đơn giản" luôn đi cùng ý nghĩa "đơn giản thái quá" tiêu cực, khiến cho đơn giản đã không còn là đức tính đáng ngưỡng mộ nữa. Tuy vậy, chúng tôi đã khám phá được một sự am hiểu sâu sắc về sức mạnh và ý nghĩa của sự "đơn giản" trong số các vị lãnh đạo của những công ty năng suất cao.

Trong chương trước, chúng ta đã thảo luận về cách các nhà lãnh đạo của doanh nghiệp năng suất cao giữ vững các tuyên bố kinh doanh đơn giản. Khi tự hỏi làm thế nào họ duy trì được sự đơn giản cho công ty - bất chấp có nhiều người thật lòng khuyên họ nên thay đổi, điều chỉnh và mở rộng mô hình - chúng tôi nghĩ mình biết tại sao họ kháng cự được những lời khuyên đó. Những người lãnh đạo này cũng tinh gọn, không phức tạp và đơn giản (theo nghĩa thẳng thắn) như các tổ chức họ lãnh đạo vậy.

Khi Marion Sandler của World Savings, một phụ nữ đủ sức sắm sửa mọi thứ xa hoa mà bà muốn, được hỏi rằng bà có tài xế riêng hay không, bà liền gật đầu và thừa nhận rằng thuê tài xế riêng là đam mê nhỏ của bà. Và bà cũng cho biết người đó là ai. Người tài xế riêng đó tất nhiên chính là chồng của bà, Herb, người mà theo bà dù vượt chuẩn công việc nhưng vẫn đáng tin cậy.

Trong một biểu hiện khác của việc gìn giữ giá trị của sự đơn giản, Ingvar Kamprad đã tự hỏi tại sao các công ty thường có các cuộc họp nhóm lớn. Ông viết trong Tuyên ngôn của một nhà buôn nội thất: "Tập hợp cả trăm người chỉ để nhìn nhận sự thiếu chuẩn bị và thiếu minh bạch là một biểu hiện cho thấy việc không nhận thức rõ phí tổn". Ông thắc mắc: "Tại sao một công ty lại lãng phí tài nguyên cho một hoạt động lớn tốn kém trong khi chỉ cần một người tra xét thôi cũng đủ tốt rồi?".

Khi Marion biết tôi đang định viết về thói quen đan len của bà, bà

đã tự gọi cho tôi và giải thích với một niềm tự hào của một người mẹ rằng hằng năm bà luôn đan một chiếc áo len cho ngày lễ trang trí của công ty bà. Giọng bà nghe hệt như một bà mẹ hãnh diện khi kể rằng chiếc áo bà tự đan đã thu về 800 đô-la trong hoạt động đấu giá từ thiện năm ngoái.

Từ những bộ quần áo họ mặc cho đến cách trang trí văn phòng, từ những chiếc xe họ lái cho đến những ngôi nhà họ đang sống, các nhà lãnh đạo trong nghiên cứu của chúng tôi đều là những tấm gương đức hạnh và khiêm tốn. Sự phô trương không hề phù hợp với triết lý hay lối sống của những con người cương trực này.

4. Sự tranh đua

Phần lớn các doanh nghiệp đều tôn trọng và ghi nhận, phát huy và tưởng thưởng cho những ai có khả năng củng cố, tiếp thu và đa dạng hóa – và làm những điều đó nhanh hơn kẻ khác. Môi trường doanh nghiệp ngày nay đề cao những người luôn sẵn sàng quan tâm từ tình hình hoạt động, khách hàng, nhân viên, các đơn vị cung cấp cho đến những người thế chỗ họ khi được cất nhắc lên một vị trí cao hơn.

Jack Stack của SRC đã tóm lại nhiệt huyết cạnh tranh mà các nhà lãnh đạo này chia sẻ và thể hiện qua câu chuyện ông được điều đến Springfield, Missouri để quản lý một nhà máy cho International Harvester - công ty mà ông và các nhân viên đồng sự mua lại sau này.

Ông chia sẻ: "Tôi đến Springfield và phát hiện những người miền trung tây tuy mộc mạc nhưng lại có tinh thần doanh nhân vĩ đại nhất mà tôi từng thấy. Quan điểm của họ là: 'Hãy đưa chúng tôi dụng cụ và chúng tôi sẽ dốc sức làm việc'. Chúng tôi quyết định sẽ làm một chuyện gì đó ra trò và cho cả thế giới thấy mình có thể làm được". Ông mỉm cười và nói tiếp: "Khi đấy, không có mục tiêu nào mà chúng tôi không đạt được. Chúng tôi quyết định sẽ quản lý mọi nhà máy Harvester trên thế giới này và giành thắng lợi. Chúng tôi đang ở đây, trong một nhà máy nhỏ tầm thường để chống lại gã khổng lồ Goliath[58]> và sẽ chiến thắng".

[58] Theo Kinh Thánh, Goliath là một dũng sĩ người Philistines có thân hình to lớn và sức mạnh phi thường. Không ai địch nổi Goliath. Nhưng David, một tráng sĩ trẻ người Israel đã xung phong đọ sức với Goliath. Trái với Goliath, David nhỏ bé nhưng lại rất nhanh trí và khéo léo. Anh đã dùng mưu để chặt đầu Goliath bằng chính thanh gươm của hắn (ND).

Stack càng vui sướng hơn khi kể đến hồi kết của câu chuyện: "Điều chúng tôi thích nhất chính là đã chọc điên chủ tịch công ty, vì ông ta phải bay về đây để trao cho chúng tôi chiếc cúp. Ông ta ghét điều đó và không ngần ngại thể hiện ra. Và chúng tôi lại càng thích thú hơn nữa".

Trong một lần "đâm thọc" xấc xược và thái quá trong cuộc thi đua, khi Ryanair bắt đầu mở các tuyến bay ở các quốc gia mới, họ đã đặt tên cho cuộc thi đua và ý định gây chiến của mình. Khi bắt đầu mở tuyến bay ở Bỉ, họ đã phát hành thông cáo báo chí với tiêu đề Au Revoir Sabena Et L'arnaque (tạm dịch: Tạm biệt hãng Sabena và trò cắt cổ). Đúng như dự đoán, Sabena nhờ đến sự giúp đỡ của tòa án và các cơ quan cầm quyền Chính phủ, trong khi chỉ Ryanair dõi mắt vào thị trường. Và bây giờ, Sabena đã ngưng kinh doanh.

Lịch sự hơn đôi chút nhưng cũng không kém phần gan góc và ganh đua, đó chính là World Savings. Herb Sandler đã khẳng định ông và vợ ông, Marion, luôn rất tập trung vào kết quả của mọi việc họ làm, không chỉ trong kinh doanh mà còn trong mọi mặt cuộc sống. "Ở đây chúng tôi có các hệ thống", ông nói: "nhưng lại không có thời gian để mọi người ngồi lại và xử lý mọi việc. Đạt được kết quả như mong muốn là mối quan tâm duy nhất. Chúng tôi là một công ty rất cạnh tranh và khẳng định với mọi người rằng nếu họ không có tầm nhìn giống chúng tôi, thì World Savings không phải là nơi dành cho họ".

Khi Marion Sandler được hỏi bà thích nhất điều gì ở doanh nghiệp của họ sau gần 40 năm, bà đã trả lời rất nhanh: "Nếu xét về sự hài lòng thì chúng tôi là một doanh nghiệp tuyệt vời. Chúng tôi không gây ô nhiễm, chúng tôi có thể giúp mọi người sở hữu nhà (trong đó đa phần là người da màu), chúng tôi bảo vệ tiền bạc cho mọi người sao cho xứng với lương tâm. Nhưng còn một điều khiến chúng tôi hài lòng hơn cả, đó là chúng tôi có tinh thần cạnh tranh rất cao, vượt hơn đối thủ và sẽ thắng áp đảo cuộc đấu này".

Các nhà lãnh đạo của những công ty đạt năng suất cực cao đều truyền cho doanh nghiệp của họ một tinh thần cạnh tranh vô song.

5. Tập trung cho dài hạn

Việc tập trung cho dài hạn đã trở thành điều bất thường trong kinh doanh. Trừ khi một doanh nghiệp đạt kết quả kinh doanh hằng quý đúng như kỳ vọng của các chủ ngân hàng, các chuyên

gia phân tích và Phố Wall, thì người đang điều hành doanh nghiệp này mới được gia hạn thêm một quý nữa để sửa chữa mọi thứ trước khi tiếng trống trận vang lên báo hiệu họ cần thay đổi người lãnh đạo.

Dan DiMicco của Nucor nói rằng hầu như mọi quyết định kinh doanh sẽ khác khi bạn tập trung cho dài hạn thay vì ngắn hạn. Theo ông: "Ngành thép là ngành cực kỳ tuân theo chu kỳ. Nên khi thời thế khó khăn và nhu cầu biến mất, mọi thứ sẽ khó khăn đấy".

Ngoài tính chu kỳ, ngành thép còn rất nặng về vốn và tài sản. Mục tiêu của Nucor là luôn thể hiện mình là nhà cung cấp với mức giá thấp, điều này cho phép họ bán với giá thấp hơn khi nhu cầu giảm. Theo DiMicco: "Công ty này sẽ không thể phồn vinh như thế này nếu không chia sẻ triết lý tập trung cho dài hạn với nhân viên, nhà cung cấp và khách hàng".

Vì vậy, như đã thảo luận, trong các giai đoạn nhu cầu thấp - như năm 2001 - công ty vẫn trả lương cho nhân viên để sản xuất các đơn hàng thép họ vẫn bán được, chi tiền để huấn luyện nhân viên, tân trang nhà xưởng và sẵn sàng bật dậy khi nhu cầu trở lại.

Mặc dù DiMicco và các giám đốc khác luôn dẫn đầu và thu lời trong năm 2001, nhưng họ chỉ thu về 20% số lợi nhuận thu được trong một năm thuận lợi; bù lại, 10.000 nhân viên trong lực lượng lao động vẫn được trả lương đầy đủ.

Hãy dành ít phút tưởng tượng xem các tuyến phố trung tâm ở Mỹ sẽ suy tàn và đổ nát thế nào nếu các chuỗi bán lẻ như Wal-Mart, Kmart và các chuỗi cửa hàng giảm giá khổng lồ khác lựa chọn khu vực trung tâm thành phố để xây cửa hàng thay vì vùng ngoại vi. Stephen Tindall của The Warehouse Group đáng ra đã dễ dàng sao chép mô hình của Mỹ và xây dựng các cửa hàng khổng lồ tại những khu có giá đất rẻ, nằm ngoài hàng trăm thành phố và trung tâm tỉnh lỵ của New Zealand và Úc; nhưng ông lại chọn xây dựng cửa hàng tại ngay chính các khu trung tâm này. Theo tầm nhìn dài hạn của Tindall, rốt cuộc mọi người vẫn sẽ ghét bạn nếu bạn hủy hoại các tuyến phố trung tâm của họ. Tuy vậy, The Warehouse vẫn xây cửa hàng của họ ngay giữa thành phố. Các đợt kiểm toán xã hội định kỳ cho thấy chính sách này đã giúp 80% tổng số thương nhân khác tăng doanh thu sau khi một cửa hàng The Warehouse được khai trương.

Toàn bộ các doanh nghiệp năng suất cao được chúng tôi nghiên cứu không chỉ đặt câu hỏi LDKDCĐĐLĐNLG, mà họ còn có đủ kiên

nhẫn để hỏi thêm: "Lý do kinh doanh chính đáng trong dài hạn để làm điều này là gì?".

6. Coi khinh sự lãng phí

Bất kỳ nhà quản lý, chủ doanh nghiệp hay CEO có trách nhiệm nào đều sẵn sàng thuyết giảng ngay lập tức về sự không thỏa đáng của việc lãng phí. Tuy nhiên, những nhận xét của họ đều có một lỗ hổng, vì rõ ràng quan điểm của họ về sự lãng phí đều áp dụng cho tất cả những người khác, nhưng lại loại trừ bản thân họ ra.

Không nhà lãnh đạo hay văn hóa nào chúng tôi nghiên cứu đáng bị gọi là keo kiệt và bủn xỉn. Tuy nhiên, ai ai cũng coi khinh sự lãng phí. Theo lời họ, mỗi người đều đồng tình với điều Herb Sandler nói: "Việc không chi tiền sẽ không giúp bạn đạt năng suất cao hay thành công, mà chính cách chi tiền mới làm được điều đó".

Ví dụ, trong khi đa số các công ty thế chấp nhà ở đều tiếp tục cắt giảm chi phí gián tiếp bằng cách tập trung vào các khâu bảo lãnh và giám định tự động hóa, thì World Savings vẫn chi hàng chục triệu đô-la mỗi năm cho đội ngũ giám định viên của riêng họ. Tại sao? "Bởi vì", Herb Sandler cho biết: "bù lại chi phí cao cho nhân viên nội bộ chính là những danh mục cho vay chất lượng cao, và chúng tôi cũng tránh được tổn thất từ các khoản nợ xấu". Mục đích của công việc giám định tại World Savings là để tăng khả năng công ty có thể bán nhanh tài sản của người vay và bù lại vốn đầu tư trong trường hợp người vay vỡ nợ. Nhờ chi nhiều tiền giám định hơn đối thủ cạnh tranh, trong 5 năm qua, công ty đã không phải xóa nợ trực tiếp cho những khoản vay khó đòi nào.

Toàn thể 70 nghìn nhân viên của IKEA đều thuộc nằm lòng khái niệm "*li*sta", một từ tiếng Thụy Điển mà Ingvar Kamprad rất thích trích dẫn. Từ này đến từ tỉnh Smaland toàn đất đá ở miền nam Thụy Điển, nơi mà theo Kamprad, những cư dân luôn có thói quen tận dụng hiệu quả những thứ họ sẵn có.

Ông ta giải thích rằng trong các thuật ngữ của IKEA, "lista" có nghĩa nôm na là thay vì ra ngoài mua một chiếc xe nâng mới, bạn chỉ cần dịch chiếc kệ xuống khoảng nửa mét là đã có thể tiếp tục dùng một xe tải nâng hạ bằng tay. Hoặc trong một ví dụ khác, ông nói: "Anh cũng có thể dùng tạm một chiếc khóa móc cho đến khi chiếc khóa cố định được sửa xong".

Trừ khi các nhà lãnh đạo luyện tập sự tiết kiệm, nếu không, họ sẽ

không thể hòa hợp phẩm chất này vào doanh nghiệp của mình được.

7. Huấn luyện phong cách lãnh đạo

Vai trò giám hộ của người quản lý, chủ doanh nghiệp hoặc CEO đối với di sản, tài sản và văn hóa công ty đã bị thay thế bởi nét đặc trưng của các đòn bẩy nhanh nhằm đạt kết quả chóng vánh bằng mọi giá.

Điểm chung chúng tôi nhận thấy ở văn hóa của các công ty lớn được lựa chọn chính là các CEO luôn xem vai trò của họ như một vị giáo viên. Những nhà lãnh đạo này luôn sẵn lòng chia sẻ các giá trị và kiến thức của họ với những người xung quanh, thay vì hành xử như giới quý tộc chỉ biết ra lệnh và điều khiển thời Cựu Thế giới[59].

[59] Cựu Thế Giới: bao gồm các lãnh thổ được người châu Âu biết đến trước khi Christopher Columbus phát hiện ra châu Mỹ vào năm 1492, bao gồm châu Âu, châu Á và châu Phi (gọi chung là đại lục Á-Phi-Âu) và các đảo, quần đảo xung quanh (ND).

Bill Zollars thường so sánh công việc của ông như của một huấn luyện viên, và mọi nhà lãnh đạo xuất chúng khác cũng thừa nhận tầm quan trọng của việc trở thành một người thầy hoặc một huấn luyện viên. Marion Sandler kể rằng trải nghiệm thú vị nhất của bà là khi trở thành một người thầy. Jack Stack cũng xem việc đào tạo, huấn luyện là nhiệm vụ nghiêm túc, đến mức ông ta đã thể chế hóa phương pháp đó trong toàn bộ 22 công ty trực thuộc SRC; tất cả các quản lý và giám đốc của SRC đều chịu trách nhiệm huấn luyện và chuẩn bị sẵn sàng cho ba nhân viên để những người này tiếp nối công việc của họ. (Tuy nhắm đến ba người, nhưng Stack thú nhận rằng ông thường chỉ chọn hai).

8. Khiêm tốn

Tự hạ thấp vai trò của mình là một giá trị từ lâu đã bị lãng quên và bị thay thế bởi một chiếc tù và tự thỏa mãn, tự đề cao đủ át đi âm thanh của 76 chiếc kèn trombone. Hãy thử hỏi bất kỳ giám đốc quan hệ công chúng (PR) nào về lượng thời gian họ dùng để quảng bá cho hình ảnh của các nhà lãnh đạo công ty mà xem. Họ bào chữa rằng tất cả đều chỉ là một màn trình diễn; tin tôi đi, đó chỉ là bào chữa mà thôi.

Bill Nunan là một trong các giám đốc của World Savings mà chúng tôi được giới thiệu để hỏi về các số liệu chính xác; ông là kế

toán trưởng của công ty, hoặc theo ông tự gọi là "người nắm giữ các số liệu hiện thời". Mặc dù các cuộc trò chuyện của chúng tôi với Nunan chỉ giới hạn trong số liệu hoạt động ông đưa ra và ông cứ khăng khăng rằng mình không phải là nhân vật quan trọng, nhưng trong một lần nói chuyện, ông đã khẳng định hùng hồn một điều không chỉ có ở World Savings mà còn có ở tất cả các công ty chúng tôi đề cập.

Ông nói: "Nếu anh muốn chọn ra một chủ đề chính cho cả công ty này, thì đó là việc ông bà Sandler biết rằng họ cũng chỉ có thể 'xỏ chân vào một ống quần mỗi lần' như bao người khác và cái tôi không phải một phần của nơi này".

"Một trong những điều Herb sợ hãi chính là ông có thể trượt ngã vào cái bẫy tự mãn về bản thân và quên mất rằng thành công của ông bắt nguồn từ nỗ lực cần cù và luôn luôn tập trung. Song, ông vẫn làm việc cật lực mỗi ngày và quả quyết rằng tất cả mọi người trong doanh nghiệp đều như thế".

"Ở đây không có cái bẫy quyền lực nào hết - không có những văn phòng hào nhoáng, những chiếc xe kỳ lạ, những tài khoản chi tiêu hay bảng tên trên cửa". Không ai ở World Savings, bao gồm cả vợ chồng Sandler, đặt cái tôi của họ trên bất kỳ điều gì. Đơn giản vì họ không có thời gian dành cho việc thỏa mãn cái tôi; có thể kết lại rằng: "Đây là một trong những lý do chính giúp công ty hoạt động như một kỳ quan".

Bạn có thể đoán rằng việc thổi hồn vào một công ty thép đang hấp hối sẽ mở ra nhiều thử thách to lớn, và thử thách mà Ken Iverson nhớ rõ nhất chính là khi ông quyết định rằng mọi người phải đội mũ bảo hiểm chung một màu. Sở thích tạo ra một văn hóa quân bình của Iverson bắt nguồn từ lúc ông đọc được một câu chuyện về Canada trên báo, về một nhà máy từng thực hiện phương pháp này và quyết định làm điều tương tự ở Nucor.

Trước khi có quyết định của Iverson, mọi người ở nhà máy này đều đội những chiếc mũ bảo hiểm khác màu tùy thuộc vị trí họ đảm nhiệm. Công nhân đội một màu, giám sát đội một màu khác và đốc công lại đội một màu khác nữa. Iverson bảo rằng khi ai đó từ văn phòng đến thăm nhà máy: "Nếu bạn tin vào trò thể hiện cái tôi này, thì chắc những người đó phải được trao mũ bảo hiểm bằng vàng ròng mất".

Về sau, trong cuốn sách Plain Talk (tạm dịch: Một cuộc trò chuyện giản dị) của Iverson, ông đã viết rằng việc giữ quy định đội mũ

bảo hiểm trắng đối với toàn thể nhân viên (ngoại trừ nhân viên an ninh) đã vấp phải sự chống đối nhiều hơn bất kỳ quyết định nào khác ông từng đưa ra. "Điện thoại tôi không bao giờ ngừng reo", ông kể lại. "'Anh không thể làm thế được', họ nói với tôi: 'Mũ của tôi cho mọi người biết tôi là ai và tôi giữ vị trí gì'". Iverson đã rất thất vọng khi thấy đa số nhân viên bận tâm đến địa vị và cái tôi ra sao.

Pat Lancaster thẳng thắn kết lại vị trí xứng đáng dành cho cái tôi như sau: "Công ty này thành công là nhờ vào nỗ lực hợp tác của mọi người. Chúng tôi không có thời gian dành cho những kẻ tự mãn chỉ biết đến mình".

9. Loại bỏ chế độ quan liêu

Bất kỳ ai đứng đầu một đơn vị hoặc công ty có lẽ đều chuẩn bị một tuyên bố và thông cáo báo chí để thể hiện quyết tâm loại bỏ bộ máy quan liêu của họ. Tuy nhiên, thói quan liêu vẫn tồn tại ở hầu hết công ty. (Hãy thử gọi cho một hãng giao hàng đường xa, hãng bảo hiểm sức khỏe, công ty môi giới, nhà sản xuất xe hơi hay công ty sản xuất đồ dùng nhà bếp của bạn mà xem, rồi hỏi nhân viên trực tổng đài về tên, địa chỉ và số điện thoại của giám sát viên, phó tổng giám đốc chịu trách nhiệm cho đơn vị đó hay chính CEO. Bạn sẽ không chỉ vướng vào một mê hồn trận quan liêu đầy rẫy những nhà quản lý không biết tên, không biết mặt và không muốn dây dưa tới bạn, mà đôi khi còn gặp phải những kẻ cố gắng bảo vệ tính nặc danh của cấp trên một cách rất đê hèn.)

Thay vì thế, chúng tôi tự hỏi liệu sự khinh miệt dành cho chế độ quan liêu của các lãnh đạo đến từ những công ty hàng đầu có phải là biểu hiện của những vấn đề họ vấp phải tại một bộ máy quan liêu nào đó trong sự nghiệp của mình hay không, hay đó là vì họ đã chứng kiến những cấu trúc nặng nề này kìm hãm những ý tưởng, sản phẩm và dịch vụ tốt.

Tuy vậy, chúng tôi đã khám phá được rằng việc loại bỏ chế độ quan liêu vốn là ý muốn tự nhiên, là một phản ứng bản năng hình thành từ những đặc điểm tính cách khác mà họ thể hiện. Chế độ quan liêu làm phung phí tiền của, xem thường nhân viên, phá hoại tinh thần tranh đua và không phù hợp với mục tiêu đơn giản.

Nhận xét của Pat Lancaster về sự lãng phí đã tóm lại chính xác cách nhìn của các nhà lãnh đạo đối với thói quan liêu và văn hóa chống quan liêu tại công ty họ: "Bất cứ điều gì không giúp tạo

thêm giá trị đều chỉ là rác rưởi và trách nhiệm của cấp lãnh đạo là phải loại bỏ chúng".

10. Tin tưởng người khác

Hầu hết mọi người sẽ đồng tình rằng: tuy tin tưởng vào khả năng và giá trị của người khác là điều rất đáng ngưỡng mộ, nhưng lại không thường xảy ra ở hầu hết các công ty Mỹ.

Khi nhân viên thật sự được xem trọng và hiểu được mối liên hệ giữa công việc của họ với thành công quyết định của công ty, họ sẽ quyết tâm đạt năng suất cao hơn. Họ cũng sẽ cảm thấy an toàn và yên tâm trước những mối đe dọa như cắt giảm nhân sự, giảm biên chế và những lần cải tổ không ngừng nghỉ.

Bill Zollars của Yellow luôn khuyến khích nhân viên mắc lỗi, IKEA của Ingvar Kamprad lại tin tưởng giao phó cửa hàng có doanh thu đến 25 triệu đô-la cho các quản lý chưa đầy 30 tuổi, còn Nucor thì khuyến khích các nhóm nhân viên thử nghiệm các thiết bị đáng giá hàng chục triệu đô-la với hy vọng tối ưu hóa sản xuất. Những quyết định này đã giúp mọi nhân viên thấy rõ lãnh đạo của họ tin tưởng vào họ.

Khi nghiên cứu và viết cuốn sách này, tôi đã nhiều lần được các sinh viên, khách hàng, bạn bè và hàng xóm đặt câu hỏi như sau: "Anh đang viết về công ty nào và phát hiện thấy những gì ở các công ty đó?". Tôi luôn phải lục tìm trong trí nhớ để đưa ra một câu trả lời chắc chắn và hữu ích. Trong thời gian đầu nghiên cứu, chúng tôi đã tìm hiểu về chính sách trả lương cho ngày nghỉ ốm của The Warehouse Group. Đó là một chính sách đơn giản. Nếu bạn ốm, hãy ở nhà và họ sẽ trả lương cho bạn, dù bạn phải nghỉ một tuần vì bị cúm, vài tuần để dưỡng một cái chân bó bột hay chiến đấu với bệnh ung thư hàng tháng trời. Điều duy nhất mà công ty yêu cầu ở nhân viên chính là: trừ khi họ thật sự cảm thấy đau ốm, họ phải đến sở làm việc như thường. Đây là một chính sách nhỏ khá gọn ghẽ mà không cần đến hàng mớ cuốn sổ tay hướng dẫn hay nhân viên quản lý nhân sự.

Điều tôi quan tâm nhất chính là phản ứng tôi nhận được từ mọi người khi giải thích chính sách này. Không ai nói rằng: "Nó hợp với tôi đấy". Phản ứng duy nhất đó là: "Anh không thể làm điều này ở Mỹ vì sẽ chẳng ai chịu đi làm cả, và lúc nào họ cũng sẽ nói họ bị ốm. Họ sẽ khiến công ty phá sản mất". Phản ứng của họ đã nói lên một sự thật, rằng hầu hết những người nằm ngoài văn hóa năng suất cao đều không "hiểu được" điều đã thật sự giúp các

công ty xuất chúng này vượt mặt mọi đối thủ. Đó là một niềm tin trước sau như một: nếu nhân viên được đối xử công bằng, họ sẽ làm tốt công việc.

11. Lòng tin

Cuối cùng, lòng tin có lẽ là phẩm chất khó đạt được nhất, vì ngay chính cụm từ này đã đặt ra một câu hỏi: Ai sẽ tin ai trước?Có phải người quản lý sẽ tin tưởng nhân viên trước và chờ được họ tin tưởng lại? Hay nhân viên và công nhân phải tin tưởng trước rồi kiên nhẫn giành lấy niềm tin của các giám sát viên và sếp của họ? Và tại sao ta cần đặt ra câu hỏi này? Lòng tin vừa là "có", vừa là "không". Khi lòng tin là thứ được bố thí với sự phẫn uất - như một ngôi sao vàng cho hành vi tốt - thì đó không còn là tin tưởng nữa, mà là sự thao túng. Nó hợm hĩnh, bất kính và bất công. Không sớm thì muộn nhân viên của bạn sẽ nhận ra sự giả dối này.

Những nhà lãnh đạo của các công ty chúng tôi nghiên cứu đều bắt đầu bằng cách tin tưởng nhân viên của họ. Lòng tin của họ hầu hết đều được đáp lại, và họ rất ít khi phải thất vọng.

Biến 11 phẩm chất này thành của bạn

Hỏi: Nếu ai đó có đầy đủ những phẩm chất chúng tôi vừa liệt kê, thì có phải người đó được sinh ra để xây dựng và lãnh đạo một doanh nghiệp đạt năng suất cao hay không?

Đáp: Không!

Hỏi: Nếu ai đó không sở hữu những phẩm chất đã mô tả, thì liệu anh ta có thể thành lập và dẫn dắt một công ty đạt năng suất cực cao hay không?

Đáp: Chúng tôi nghĩ rằng… có thể là không.

Chúng tôi sẽ không bao giờ hiểu hết được tại sao và bằng cách nào các nhà sáng lập và quản lý của những doanh nghiệp năng suất mà chúng tôi nghiên cứu đều có chung 11 phẩm chất này, nhưng mỗi phẩm chất đó giờ đã hòa nhập vào văn hóa của công ty họ thành lập.

Có phải do Marion Sandler đã được nuôi dạy bởi những phụ huynh hết mực cưng chiều để bà tin rằng mình có thể chinh phục bất kỳ điều gì không? Khi đương đầu với lời thách thức "Vì cô là phụ nữ, nên cô sẽ không bao giờ trở thành đồng sự", bà có thể hiện tinh thần cạnh tranh theo kiểu "Tôi sẽ cho họ thấy" hay

không? Làm thế nào Stephen Tindall, người thừa nhận từng bén duyên một thời gian ngắn với chủ nghĩa xã hội hồi còn trẻ, giờ đây lại hoàn toàn không dung thứ cho thói quan liêu? Và những hoàn cảnh nào đã xô đẩy Ken Iverson tuyên bố chính sách "không cắt giảm nhân sự"? Là một kỹ sư, liệu ông có phải tính toán những con số để đi đến quyết định này, hay đơn giản chỉ vì ông cảm thấy đó là điều đúng đắn nên làm?

Tương truyền rằng mỗi người đều phải đứng lên đại diện cho một điều gì đó và lựa chọn còn lại chính là không đại diện cho bất kỳ thứ gì. Dù các giá trị mà những cá nhân này cùng chia sẻ và thể hiện trong doanh nghiệp của họ là kết quả từ gen di truyền, môi trường hay hành trình cuộc đời đã thôi thúc họ, thì điều đó cũng không quan trọng. Những câu hỏi quan trọng hơn cả là:

- Liệu người khác có thể học hỏi, sở hữu và thực hành những phẩm chất này hay không?
- Liệu một người có thể mang những đặc tính tiêu biểu cho các văn hóa năng suất cao và thể hiện nó trong một tổ chức khác hay không?

Đáp án cho cả hai câu hỏi trên là có... nhưng chỉ khi những cá nhân này sẵn sàng bắt đầu cuộc hành trình với sự am hiểu toàn diện và lòng quyết tâm sở hữu những phẩm chất này cho riêng mình.

Không một nhà lãnh đạo nào có thể xây dựng một văn hóa chú ý tiểu tiết trừ khi chính họ làm gương. Một nhà lãnh đạo cũng không thể xây dựng một doanh nghiệp cạnh tranh quyết liệt trong khi thoải mái trốn trong văn phòng xa hoa của mình. Nếu sự thật là một giá trị cốt lõi, thì mỗi nhà quản lý phải biết cách "có sao nói vậy". Đó cũng là điều kiện để ta xây dựng một công ty với những nguyên tắc giản dị, coi khinh sự lãng phí, một môi trường huấn luyện bình đẳng, một nơi làm việc khiêm nhường và đầy lòng tin.

Nếu Shakespeare đã đúng về việc lời nói thường đi trước hành động, thì mọi người có thể học cách cư xử tuyệt vời như một cách đáng trân trọng nhờ thể hiện những phẩm chất mà họ muốn đạt được. Lý tưởng nhất, các nhà lãnh đạo phải có đủ 11 phẩm chất đó; nếu không, họ có thể dùng ngôn từ và những giá trị được biểu hiện nhằm giúp chính bản thân họ lẫn nhân viên phát huy những hành vi đáng quý này. Đây chính là một cách diễn giải khác cho câu hỏi kinh điển: "Cái gì có trước, con gà hay quả trứng?". Những điều tốt đẹp luôn diễn ra theo cả hai chiều.

11 phẩm chất tiêu biểu cho các nhà lãnh đạo và văn hóa của các công ty năng suất cao là một danh sách toàn những từ ngữ truyền cảm hứng đáng khâm phục. Nếu những từ này được truyền đạt từ một người đứng sau bục diễn thuyết trong một buổi chia sẻ về thành công, có lẽ chúng sẽ khiến toàn thể khán thính giả phải đứng cả dậy và nhiệt liệt tán thưởng. Nhưng ta sẽ không dễ có được, làm chủ hay thể hiện những phẩm chất này. Ngoài một phẩm chất duy nhất – khả năng cạnh tranh – thì 10 phẩm chất còn lại đều chống lại quan niệm thông thường; và bất kỳ ai muốn sở hữu chúng đều sẽ thấy bản thân phải bơi ngược một dòng chảy mạnh. Nhà lãnh đạo phải kiên nhẫn và quyết tâm để truyền đạt những phẩm chất này vào văn hóa công ty, rồi biến chúng thành cơ sở hạ tầng của công ty. Cần rất nhiều quyết tâm và sự kiên trì để nuôi dưỡng một cơ thể khỏe mạnh từ một cơ thể mềm yếu. Và có lẽ còn hơn thế nữa.

Thể chế hóa các phẩm chất lãnh đạo

Khi ai đó nhận xét: "Đó là một con người chính trực", thì nhìn chung, họ muốn đánh đồng từ đó với sự thật, lòng trung thực và sự thẳng thắn. Mặc dù cách dùng hiện thời như thế là chuẩn xác, nhưng nó lại không thể hiện được nguồn gốc của từ này.

Hàng ngàn năm qua, từ "chính trực" hay "toàn vẹn" (integrity) luôn được sử dụng như một thuật ngữ của giới kỹ sư. Khi một tòa nhà không an toàn để ở hoặc một cây cầu không còn khả năng trợ lực, thì trong cả hai trường hợp, họ sẽ nói là cấu trúc đã mất đi sự "toàn vẹn" của nó. "Chính trực" thực chất mang ý nghĩa trọn vẹn và hoàn chỉnh. Các nhà lãnh đạo của những công ty năng suất thật sự luôn có sự chính trực tuyệt đối và luôn làm đúng theo những gì họ tin tưởng – luôn luôn, chứ không phải khi nào thuận tiện mới làm.

Các từ ngữ mô tả những nhà lãnh đạo và văn hóa họ gây dựng luôn thỏa đáng và lúc nào cũng đúng đắn – không chỉ trong những ngày thứ Hai tốt lành hay trong những trận đấu bóng, không chỉ khi giá cổ phiếu tăng và lợi nhuận đổ vào, không chỉ trong một ngày mà mọi thứ đều trôi chảy hay khi ghi chính xác điểm số chơi golf. Những người mà ta có thể trông cậy luôn suy nghĩ và phản ứng trăm lần như một và họ có thể được miêu tả là người chính trực. Trung thực là khi bạn vẫn cư xử trung thực dù không có ai theo dõi. Rất hiếm ai có thể giữ nguyên một cách cư xử khi nói chuyện đối mặt với người khác hay khi được phỏng vấn trên truyền hình với 3 triệu người theo dõi.

Hẳn không có gì quỷ quyệt hơn câu nói: "Hãy làm như tôi nói, đừng làm như tôi làm". Một đứa trẻ khi nghe bố mẹ mình nói như vậy chắc chắn sẽ trở nên bối rối và thất vọng. Một thiếu niên sẽ thể hiện sự oán hận và giận dữ. Lời tuyên bố này chẳng cần phải được nói ra thành lời; chúng ta đều biết rằng thật dễ nhận ra một kẻ đạo đức giả kỳ vọng chúng ta phải cư xử như thế này trong khi họ hành xử theo cách ngược lại và chúng ta nhận ra đó là thái độ của kẻ bề trên, kiêu căng và tùy tiện.

Các nhà lãnh đạo doanh nghiệp đáng để noi theo là những người lãnh đạo bằng cách thể hiện chính hành vi đạo đức của mình. Họ là những nhà lãnh đạo luôn chứng minh cho tuyên bố Ít hóa nhiều, trở thành hình mẫu và tiếng nói cho văn hóa của doanh nghiệp của họ.

Xây dựng một văn hóa

Những công ty cũng như cá nhân thắng lợi được nêu tên trong quyển sách này đã và đang đứng đầu bảng xếp hạng các doanh nghiệp đạt năng suất cao nhất thế giới. Đến lúc này, bạn đã có thể nhận ra thành công xuất chúng của họ không phải kết quả của hàng loạt trò thao túng gian xảo hay những thủ thuật ranh ma.

Mỗi nhà lãnh đạo kỳ thực đều trải qua những bước tiến giống nhau để tạo dựng nên một doanh nghiệp cực kỳ thành công. Như chúng ta đã thấy, theo cách riêng của mình, mỗi người đã:

- Khởi đầu với một mục tiêu LỚN;
- Khiến tất cả nhân viên cùng tham gia và tiến tới hợp lý hóa mọi thứ bằng cách chiến đấu không khoan nhượng nhằm duy trì một tuyên bố kinh doanh đơn giản;
- Giao tiếp chân thành với mọi nhân viên;
- Dọn dẹp khỏi hàng ngũ lãnh đạo những cá nhân thiếu khả năng, chưa sẵn sàng hay không sẵn lòng sát cánh với doanh nghiệp hướng đến mục tiêu theo đuổi;
- Chứng tỏ họ xem trọng nhân viên thông qua các chính sách không cắt giảm nhân sự;
- Phổ biến trong doanh nghiệp câu hỏi: Lý do kinh doanh chính đáng để làm điều này là gì?
- Đo lường và chia sẻ những Yếu tố chủ đạo với tất cả nhân viên;
- Biến mỗi quy trình kinh doanh thành một hệ thống đề cao phương pháp tối ưu và được thiết kế nhằm loại bỏ sự lãng phí;
- Quyết tâm tiến hành một chương trình cải tiến không

ngừng;
- Trả lương cho nhân viên theo năng suất và theo cách thúc đẩy văn hóa công ty;
- Áp dụng công nghệ phù hợp để chiếm được lợi thế về năng suất.

Lời kết và lý do để hy vọng: Bạn có thể làm được

Tôi mong rằng sau khi đọc xong quyển sách này, các độc giả sẽ cảm thấy cả quan niệm thông thường và suy nghĩ riêng của họ đều bị thách thức, sau khi đã nâng tầm hiểu biết mới và có được những kỹ năng sắc bén mới mẻ. Điều tôi không muốn là một độc giả sau khi đọc xong quyển sách lại quan niệm hoặc phát biểu rằng: "Họ có vẻ là những công ty vĩ đại đấy. Nhưng là vĩ đại cho họ thôi, chứ thế quái nào mà tôi có thể làm được điều đó? Tôi đang chết gí với một chức quản lý quèn và trong một công ty cổ lỗ chẳng bao giờ cho phép tôi làm điều này".

Nếu đó là mô tả chính xác về những gì đang diễn ra trong công ty bạn, thì vẫn còn vài lựa chọn sau đây:

- Bạn có thể bắt đầu bằng cách áp dụng những nguyên tắc được mô tả trong chương này và lặng lẽ triển khai chúng trong nhóm hay phòng ban mà bạn đang phụ trách;
- Bạn có thể bắt đầu tìm kiếm những cơ hội làm việc và gia nhập một công ty khác với một văn hóa vững mạnh, cầu tiến và hướng đến năng suất cao như văn hóa của các công ty được mô tả trong này;
- Bạn có thể thử thành lập công ty riêng (cũng như các nhà sáng lập của World Savings, IKEA và The Warehouse) với lòng quyết tâm vững vàng nhằm tạo dựng một công ty mẫu mực và có năng suất cao;
- Hoặc bạn có thể chờ đợi một cơ hội nhằm giúp công ty bạn biến đổi, hãy nhớ lại khi các công ty rơi vào hoàn cảnh khó khăn (như Yellow, Lantech, SRC, Ryanair hay Nucor), họ luôn cởi mở hơn và dễ tiếp nhận sự thay đổi.

Trong lúc bạn đang quyết định nên làm gì với những thông tin mới mẻ vừa học được, hãy cứ thoải mái học và làm theo những nguyên tắc cũng như phẩm chất của nhóm các nhà lãnh đạo và doanh nghiệp xuất chúng bậc nhất này.

LỜI KẾT

Một trong số ít những ham muốn trong cuộc sống khiêm tốn của tôi là có một huấn luyện viên cá nhân. Có lẽ tôi sẽ chẳng bao giờ chịu tập thể dục nếu không có ai đó liên tục quát tháo và đốc thúc tôi. Noah, huấn luyện viên của tôi, là mẫu người đàn ông của gia đình; hiện nay anh 30 tuổi, có trong tay một tấm bằng thạc sĩ và tài trò chuyện tuyệt vời. Mặc dù thế, chúng tôi chỉ toàn trêu chọc nhau.

Thỉnh thoảng tôi lại kể cho anh nghe về những gì mình đang viết. Càng về sau trong quá trình viết sách, Noah càng trở nên quan tâm hơn. Một ngày nọ, anh nói: "Tôi nghĩ tôi sẽ thích quyển sách này hơn cả quyển trước của ông".

Tôi hỏi anh tại sao.

Anh nói: "Toàn bộ các công ty này nghe có vẻ là những nơi làm việc thật tuyệt vời. Họ hầu như là những công xã khổng lồ".

Khi ấy tôi đang nâng tạ và suýt làm rơi tạ lên ngực mình. "Anh nói công xã nghĩa là cái quái gì?", tôi nạt anh trong khi xếp lại đống tạ lên giá: "Đây là một số công ty đạt lợi nhuận cao nhất thế giới. Đó là lý do họ được nhắc đến trong quyển sách này. Còn cái thứ công xã rác rưởi này là gì?".

Do bản thân là một doanh nhân bảo thủ luôn lên án bất kỳ chủ nghĩa nào ngoài chủ nghĩa tư bản, nên tôi xem mô hình công xã như nơi mà những kẻ phê thuốc mang xăng-đan nhếch nhác giao du với thể loại hippi, nghe thổi sáo và nhảy cẫng trên đồng cỏ.

Noah bảo: "Hãy nghĩ đi. Đầu tiên ông viết về tầm quan trọng của văn hóa tại các công ty này. Nhưng với đa số công ty Mỹ thì văn hóa là gì? Là lòng tham".

Rồi anh nói tiếp: "Những chương khác lại nói về lòng tin và sự tôn

trọng, lắng nghe và cho nhân viên được tham gia đóng góp, trả lương theo nhóm thay vì cá nhân, hệ thống hóa mọi thứ, loại bỏ sự lãng phí, kiến tạo một môi trường quân bình. Nghe như chúng chẳng khác gì những công xã tuyệt vời đối với tôi".

Tôi có thể hình dung ra cách các vị lãnh đạo sốt sắng của những doanh nghiệp này phản ứng lại với kiểu cách so sánh của Noah. Tuy nhiên sự so sánh này lại mê hoặc tôi. Và không lâu sau đó, vài độc giả còn học đại học đã củng cố điều này.

"Những công ty này thật tuyệt. Làm thế nào ông tìm ra họ?" là phản hồi hầu như được đồng tình nhiều nhất.

Nhiều người cũng cảm thấy chán ghét các tập đoàn giống như tôi chán ghét các công xã vậy. Báo chí đăng đầy các bản tin về việc Enron bị nghiền nát, WorldCom lừa đảo, Kmart tan tành và các vị CEO của những công ty đang thua lỗ vẫn tự trả cho mình những khoản thưởng hàng triệu đô-la. Nên đối với một số người, các công ty được mô tả trong cuốn sách này nghe thật bình dị.

Nhưng các doanh nghiệp này không phải là công xã. Họ là những công ty thực dụng và sinh lời, được lãnh đạo bởi những cá nhân khiêm nhường mà chính những giá trị quân bình của họ đã ủng hộ cho mục tiêu của công ty. Các nhà lãnh đạo của những công ty vĩ đại biết rằng một sự đãi ngộ tốt là sự đãi ngộ trong đó tất cả mọi người đều chiến thắng.

Tóm lại, sau đây là các quy tắc vượt qua những quan niệm thông thường và được thực thi bởi các lãnh đạo đi ngược lại truyền thống của những doanh nghiệp đạt năng suất cao nhất thế giới.

12 quy tắc biến ít hóa nhiều

- Bắt đầu với một tuyên bố đơn giản. Đừng cho phép bất kỳ ai – kể cả chính bạn – vấy bẩn nó bằng cách phức tạp nó lên. Nếu nó vốn đã phức tạp, hãy đơn giản hóa nó;
- Dành thời gian xây dựng một văn hóa chứ không phải mô hình kinh doanh – một văn hóa lấy sự thật, lòng trung thực và sự tôn trọng làm nền tảng. Hãy chân thành sống theo những giá trị đó;
- Đảm bảo toàn bộ cấp quản lý và điều hành tin tưởng và thực hành tất cả những điều được nêu trong danh sách này hoặc loại bỏ họ ngay lập tức. Họ không hẳn là người xấu, nhưng chắc chắn là không phù hợp;
- Hãy đặt câu hỏi LDKDCĐĐLĐNLG – "Lý do kinh doanh chính

đáng để làm điều này là gì?" – cho bất kỳ quyết định nào bạn định thực hiện. Đừng tự huyễn hoặc mình;
- Hãy loại bỏ đặc quyền dành cho các nhân sự cấp cao. Họ đã kiếm đủ tiền để chi trả những thú vui của mình. Sự phân biệt giai cấp sẽ khiến mọi người tỵ nạnh nhau;
- Hãy lập một thỏa ước rằng cắt giảm nhân sự hoặc giảm số đầu người sẽ không được sử dụng như công cụ che đậy những quyết định sai lầm, những đánh giá kém cỏi và sai phạm của cấp quản lý;
- Hãy dạy cho mọi người kiến thức kinh doanh và giúp họ hiểu được mối liên quan trực tiếp giữa công việc của chính họ với tình hình tài chính của doanh nghiệp. Nếu không lập được mối liên hệ trực tiếp, hãy giữ chân nhân viên nhưng loại bỏ các chức vụ;
- Hãy sắp xếp các nhân viên vào nhóm và trả lương cho nhóm dựa trên những gì họ chế tạo, sản xuất, bán hoặc phục vụ. Hãy để áp lực từ những người đồng cấp loại bỏ những ai không đủ sức;
- Biến từng chức năng thành một hệ thống và vạch ra quy trình rõ ràng. Sau đó liên tục hỏi chính những nhân viên làm công việc ấy làm thế nào loại bỏ được sự lãng phí và cải tiến hệ thống tốt hơn;
- Nhanh chóng triển khai những quy trình mới và tiến hành chúng lặp đi lặp lại, mỗi lần lại loại bỏ thêm sự lãng phí;
- Hãy giữ tinh thần cạnh tranh và liên tục ghi điểm. Điều đó sẽ giữ cho mọi thứ luôn vui vẻ;
- Áp dụng công nghệ, nhưng đừng trông cậy vào nó như một lợi thế cạnh tranh. Mọi người khác đều có thể sử dụng công nghệ tương tự.

Một lời mời

Nếu bạn từng tham dự một buổi nói chuyện hoặc diễn thuyết của tôi, xin hãy bỏ qua chút thời gian giới thiệu về bản thân mình và dành vài phút với tôi. Tôi thực sự rất xúc động khi được gặp gỡ độc giả của mình, hiểu hơn về những điều bạn nghĩ và lắng nghe điều bạn nói.

Và cuối cùng, xin mời bạn ghé thăm trang web của tôi: Jennings-solutions.com, nơi bạn sẽ khám phá ra cả một trương mục dành cho chủ đề Ít hóa nhiều và có cơ hội tham gia vào một buổi thảo luận tương tác hằng tuần của chúng tôi về chủ đề này.

Xin gửi đến bạn những điều tốt đẹp nhất.

LỜI CẢM ƠN

Khi viết cuốn sách này, tôi đã rất may mắn khi có cơ hội thu thập thông tin và làm việc với một đội ngũ trong mơ gồm những người cùng chia nguyên tắc chỉ đạo của tôi, đó là không ai quan trọng hơn độc giả.

Tôi xin gửi lòng biết ơn sâu sắc và lời cảm ơn chân thành của mình đến các thành viên trong nhóm theo thứ tự thời gian mà họ đã tham gia "xây dựng" nên cuốn sách này. Nếu bìa sách đủ lớn, mỗi người hẳn sẽ được trao quyền đồng tác giả.

Laurence Haughton, đồng tác giả với tôi trong quyển sách trước, luôn là người đồng sự đáng quý của tôi trong gần hai thập kỷ.

Alan Nevins đến từ Artist Management Group, sự dìu dắt và định hướng của ông là vô giá.

Khi Adrian Zakheim chấp nhận xuất bản quyển sách đầu tiên của tôi tại nhà xuất bản mà ông từng công tác trước đây, tôi đã hứa sẽ không bao giờ quên rằng ông từng cho tôi một cơ hội. Tôi rất hãnh diện vì được làm việc chung với ông, được ông tin tưởng và hỗ trợ. Những hiểu biết sâu sắc và sự giúp đỡ của biên tập viên cấp cao tại Porfolio, Bill Brazell đã luôn giúp tôi hoàn thành mục tiêu. Tôi vô cùng cảm ơn biên tập viên bản thảo Noirin Lucas và biên tập sản xuất Bruce Giffords vì những lời khuyên và sự hướng dẫn vô giá của họ.

Greg Power là trưởng nhóm nghiên cứu quyển sách này. Anh là một trong những cá nhân tài năng nhất mà tôi có cơ hội làm việc cùng. Chính anh đã sắp xếp các nội dung trong quyển sách này. Anh thật sự là một phù thủy.

Ngoài ra, tôi cũng muốn gửi lời cảm ơn đến các thành viên trong nhóm nghiên cứu của Greg: Marisa Rolland, sinh viên tốt nghiệp tại Standford với hai chuyên ngành quan hệ quốc tế và Pháp văn,

và Yinh Hinh, tốt nghiệp đại học UC Berkeley về nghiên cứu đa ngành.

Trong mười năm qua, Bruce Ritter đến từ San Rafael, bang California đã luôn là cố vấn đầu tư cho gia đình tôi. Và trong khoảng thời gian đó, anh cũng trở thành một cố vấn đáng tin cậy trên mọi phương diện sự nghiệp của tôi. Anh đã đóng góp khả năng phân tích sắc bén của mình cho mọi khía cạnh của quyển sách này.

Tôi cũng muốn gửi lời cảm ơn đến William L. Simon, người sở hữu lối suy nghĩ, cách chỉnh sửa, kỹ năng tổ chức nội dung và tài "chọn từ ngữ" phi thường đã giúp tôi mở mang đầu óc về những hướng hợp tác mới. Chắc chắn chúng tôi sẽ còn hợp tác với nhau trong nhiều dự án mai sau.

Trong các công ty đạt năng suất cao nhất, tôi muốn gửi lời cảm ơn đến những cá nhân sau đây bởi sự bộc trực và hào phóng phi thường của họ: Jack Stack, CEO của công ty cổ phần SRC; Becky Ian, trợ lý cao cấp của Jack Stack; Dianna Devore, CEO của Megavolt (một công ty con của SRC); Dan DiMicco, CEO của Nucor; Pat Lancaster, chủ tịch Lantech; Rita Clark, trợ lý cao cấp của Pat Lancaster; Jean Cunningham, giám đốc tài chính của Lantech; James Lancaster, tổng giám đốc của Lantech; Herb và Marion Sandler, đồng CEO của World Savings; Linda Barrett, trợ lý điều hành của Herb và Marion Sandler; Bill Nunan, giám đốc hành chính của World Savings; Michael O'Leary, CEO của Ryanair; Stephen Tindall, chủ tịch của The Warehouse Group; Greg Muir, CEO của The Warehouse Group; Kent Nordin, giám đốc toàn quốc của IKEA tại Úc; Lars-Goran Petersson, điều phối viên bộ phận mua hàng tại IKEA; Thomas Bergmark, quản lý mảng môi trường và xã hội tại IKEA; Lars Engman, quản lý mảng thiết kế tại IKEA; Clive Cashman, phụ trách mảng quan hệ công chúng tại IKEA; Bill Zollars, CEO của Yellow Corp., Greg Reid, giám đốc marketing kiêm phó chủ tịch cấp cao của Yellow; Cheryl Billington, phó giám đốc phụ trách hệ thống của Yellow; Suzanne Dawson, phụ trách mảng quan hệ công chúng của Yellow; Jim Ritchie, CEO của Meridian IQ (một công ty con của tập đoàn Yellow Corporation).

Ngoài ra, những cá nhân sau đây đã hỗ trợ chúng tôi trong quá trình thực hiện quyển sách: Anand Sharma, CEO kiêm chủ tịch công ty TBM Consulting; James Womack, chủ tịch và nhà sáng lập viên Viện Lean Enterprise; Chet Marchwinski, giám đốc truyền thông của Viện Lean Enterprise Consulting; Ed Constantine, chủ tịch của Simpler Consulting; Bruce Thompson, đồng sáng lập

kiêm phó chủ tịch mảng dịch vụ tư vấn của Simpler Consulting; Bob Rosinski, đại cổ đông của Anitech; Orest Fiume, phó chủ tịch phụ trách tài chính tại Wiremod; Lars Nyberg, CEO của NCR; Jeff Dafler, phụ trách mảng quan hệ công chúng của NCR; Trường kinh doanh và Thư viện Jackson của Đại học Stanford; Khoa Báo chí trường Kinh doanh Harvard; Rob Tai; Tiến sĩ Linda Travino, giáo sư môn đạo đức học kiêm chủ tịch Phòng Quản trị và Tổ chức tại Đại học Smeal, trực thuộc Đại học bang Pennsylvania; Daniel W. Rasmus, phó chủ tịch Giga Information Group; Victor Infante, phóng viên; Jack Nilles, cố vấn tại JALA International; Alison Barlett; Tiến sĩ Eliyahu Goldratt, soạn giả; David Cay Johnston, phóng viên tờ New York Times, Tiến sĩ Salvador Aceves, giáo sư khoa kinh doanh thuộc Đại học San Franciscto Statel Tom Faulkner, phụ trách mảng quan hệ cộng đồng tại NUMMI; Alfie Kohn, tác giả quyển sách Punished by Rewards (tạm dịch: Trừng phạt bằng cách khen thưởng); Tiến sĩ James Campbell Quick, giáo sư môn hành vi tổ chức và giám đốc chương trình tiến sĩ ngành quản trị kinh doanh tại Đại học Texas, chi nhánh Arlington; Brent Hendrix, quản lý sản xuất tại Allison Transmission (một nhánh của công ty GM); Tiến sĩ Jeffrey Pfeffer, giáo sư khoa Thomas D. Dee II về bộ môn hành vi tổ chức của khoa kinh doanh thuộc Đại học Stanford; Alan Cramb, đồng giám đốc Trung tâm nghiên cứu công nghệ luyện sắt thép tại Đại học Carnegie Mellon; hãng William Mercer Consulting; hãng Bain & Company; hãng McKinsey & Company; Janet Dang; Gary Moore, phó chủ tịch cấp cao tại Cisco và Trung tướng Không quân Hoa Kỳ Don Johnson (đã về hưu).

Một số doanh nhân ưu tú đã hào phóng đề nghị giúp tôi xem xét các chương sách: Jane Hennessy, phó chủ tịch cấp cao của Ngân hàng Wells Fargo; Chuck Adams, giám đốc tài chính của tập đoàn Innergy và Dave Trabert, phó giám đốc đài truyền hình KAKE.

Tôi muốn gửi lời cảm ơn đến Pat Martin, người đánh bản thảo không biết mệt mỏi của chúng tôi; Noah Wickliffe của công ty Body Image tại Mill Valley, bang California và George Staubli.

Có bốn cá nhân mà tôi rất vui sướng tri ân sự dìu dắt của họ. Đó là Vince Thompson, phó chủ tịch AOL Time Warner; Pat Shaughnessy, CEO của công ty truyền thông AVI Communications tại Dallas, bang Texas; Marc và Jon Reede từ Nationwide Speakers, các đại diện đã liên hệ tôi làm diễn giả.

Tôi muốn gửi lời cảm ơn chân thành đến gia đình tôi. Công việc nghiên cứu và viết một quyển sách là chuyện của cả gia đình vì

nhà nghiên cứu/tác giả quyển sách rất cần sự hỗ trợ và thông cảm lớn lao trong một quãng thời gian đặc biệt căng thẳng. Trong nhiều tháng trời, "quyển sách là trên hết" đã trở thành châm ngôn của gia đình tôi. Như thường lệ, các thành viên trong gia đình lúc nào cũng sẵn sàng giúp đỡ tôi. Và bây giờ, đến lượt tôi toàn tâm toàn ý dành sự quan tâm của mình cho họ.

Và cuối cùng, cảm ơn bạn – độc giả của tôi – vì đã mua quyển sách này. Nếu không có bạn, trên đời này sẽ chẳng ai cần đến các nhà nghiên cứu, các tác giả và những quyển sách nữa.